



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***A convergência entre a Gestão de Recursos
Humanos e o Marketing: fatores determinantes da
Comunicação Organizacional influenciadores da
Satisfação do Cliente Interno***

Andreia Rodrigues Estrela

Leiria, março de 2017



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***A convergência entre a Gestão de Recursos
Humanos e o Marketing: fatores determinantes da
Comunicação Organizacional influenciadores da
Satisfação do Cliente Interno***

Andreia Rodrigues Estrela

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Jacinta Moreira,
Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2017

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

A minha dedicatória vai para a minha família:

Ao meu Pai que, não estando fisicamente presente, me acompanha e me guia nos meus sucessos e me ajuda a superar os obstáculos;

À minha Mãe e também melhor amiga que me dá força e inspiração através do seu apoio e amor incondicional;

À minha irmã que me apoiou nesta caminhada e me deu força para não desistir.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

No início da redação da presente dissertação a única certeza que tinha era a vontade infindável de poder contribuir para uma coesão entre as duas áreas de estudo que me apaixonam: a Gestão de Recursos Humanos e o Marketing. Foi também este o intuito com que ingressei no Mestrado em Marketing Relacional após ter concluído a Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

Com esta ideia, como ponto principal, começaram a surgir tantas outras ideias soltas e em catadupa que se foram organizando à medida que fui explorando e refletindo sobre cada uma delas com a atenção, o detalhe e o enorme gosto, essenciais para colocar nesta investigação o melhor de mim.

Sendo esta aliança de áreas um conceito relativamente recente e pouco explorado, tornou-se um desafio muito mais difícil, mas também mais recompensador. Procurei então delimitar o objeto de estudo que recaiu sobre os colaboradores de várias empresas públicas e privadas ao nível nacional já que a Gestão de Recursos Humanos e o Marketing se tornam vitais para a sobrevivência de todas as organizações. Foi neste sentido que tal só se tornou possível com a colaboração de cada pessoa que se disponibilizou para dar o seu contributo para a presente investigação e que muito agradeço.

Na hora de agradecer, e quando existe tantas pessoas a quem queremos demonstrar este mesmo agradecimento, a emoção e o sentimento de realização que sentimos, por vezes limitam-nos o pensamento e fazem com que esqueçamos, inconscientemente, alguns fundamentais elementos. É por isto que aqui realço que agradeço muito a cada pessoa que permitiu completar este meu tão grande e valioso projeto.

O nosso pilar, o que nos faz lutar pelos nossos sonhos, é sempre a nossa família e é a ela que agradeço com tal enormidade que nenhuma palavra será um dia capaz de descrever. À minha Mãe, Helena Estrela, que festejou comigo cada etapa completada, limpando-me cada lágrima de cansaço, que comemora cada vitória minha como se de sua se tratasse e que com o seu amor maior do que o mundo me dá forças e capacidades que nem eu própria reconheceria se não fosse a sua existência e por, de facto, ser a melhor Mãe do mundo. À minha irmã, Marta Estrela, que caminhou comigo de braço dado nesta aventura, ajudando-me a explorar, a acreditar e a não desistir sendo que sem ela todo este sonho seria muito mais difícil e moroso de concretizar. Também ao meu Pai, que não estando presente fisicamente na minha vida porque a morte não o permitiu, me acompanha todos os dias e vive no meu

coração para me dar a força e a coragem que preciso, estando certa que, onde quer que esteja, é certo que está muito orgulhoso pelo alcance dos meus objetivos e dos meus sonhos.

Porque, tal como disse o humanista holandês Erasmo de Roterdão, “o amor recíproco entre quem aprende e quem ensina é o primeiro e mais importante degrau para se chegar ao conhecimento”, também presto o meu grande agradecimento a todos os docentes, sem exceção, do Mestrado em Marketing Relacional do Instituto Politécnico de Leiria, que me permitiram uma maior abertura de ideias e me fizeram evoluir como pessoa e profissional, construindo os degraus necessários para que atinja o sucesso.

Dentre os docentes do Mestrado em Marketing Relacional, o meu agradecimento muito particular à Prof. Doutora Jacinta Moreira, minha orientadora, que partilhou comigo o seu conhecimento, que fez a sua avaliação sempre assertiva e competente, e que me permitiu terminar esta tão importante etapa.

Agradeço à minha amiga Denise Aytekin pela companhia nas muitas viagens no âmbito do Mestrado e com quem partilhei dificuldades e soluções, momentos de alegria e de tristeza.

O meu agradecimento também ao meu colega de trabalho Doutor Miguel Gonçalves que disponibilizou sempre os seus valiosos conselhos e me direcionou para o caminho certo ao longo da dissertação, na ótica da partilha do conhecimento que tão bem adota na sua vida tanto pessoal como académica e profissional.

Um profundo agradecimento aos meus amigos pois também eles nos dão força para caminharmos no sentido certo, ajudando-nos a subir todos esses degraus que nos levam ao tão ambicionado e precioso conhecimento.

Absorvido o conhecimento deu-se o cumprimento do meu sonho.

Obrigada por todos os degraus que me ajudaram a construir.

“Para vencer - material ou imaterialmente - três coisas definíveis são precisas: saber trabalhar, aproveitar oportunidades, e criar relações. O resto pertence ao elemento indefinível, mas real, a que, à falta de melhor nome, se chama sorte.”

Fernando Pessoa

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Uma organização é um sistema vivo que precisa de estar em constante mudança e transformação para que consiga sobreviver no mundo globalizado e competitivo em que vivemos. Neste contexto, e porque as organizações são feitas de pessoas, é fundamental que se aumente o foco nos colaboradores da empresa, encarando-os como clientes internos, já que eles são considerados o bem mais precioso de qualquer organização.

Como tal, surge a importância da abordagem de duas áreas que se revelam tão importantes na valorização do capital humano: a Gestão de Recursos Humanos e o Marketing que, aquando a sua convergência, resultam numa área fulcral para as organizações e que se denomina por Marketing Interno. Embora o Marketing seja uma parte crucial no bom funcionamento de uma organização, não consegue, de forma isolada, compensar fatores que são da competência dos profissionais de Gestão dos Recursos Humanos, pelo que o Marketing Interno deve integrar procedimentos relacionados com as áreas de recursos humanos, gestão estratégica, relações interpessoais ao nível dos elementos que colaboram com a organização, gestão da qualidade e desenvolvimento organizacional, para que seja possível satisfazer as necessidades dos clientes internos.

É neste âmbito que a comunicação organizacional se revela como elemento insubstituível nas organizações, já que a maioria dos procedimentos que envolvem as empresas têm inerente os processos comunicacionais.

A satisfação do cliente interno revela-se igualmente fulcral para as empresas, na medida em que colaboradores mais satisfeitos atingem níveis de desempenho e de produtividade que se revelam de tal forma elevados, que propiciam o sucesso organizacional e o alcance dos objetivos pretendidos.

Tomando em consideração os aspetos mencionados, torna-se relevante a abordagem da convergência da Gestão de Recursos Humanos e do Marketing, analisando os fatores determinantes da comunicação organizacional e a sua influência na satisfação do cliente interno.

Assim, foi realizado um estudo quantitativo com base nas perceções de 147 colaboradores de organizações públicas e privadas, relativamente à comunicação organizacional, à orientação para o cliente, à intenção de *turnover*, à comunicação interpessoal e ao clima e à satisfação no contexto da organização de que fazem parte. Os resultados indicaram que existe uma influência significativa entre a variável independente,

comunicação organizacional, e as variáveis dependentes, satisfação no trabalho, clima organizacional, intenção de *turnover*, orientação para o cliente e comunicação interpessoal (as últimas quatro variáveis têm em simultâneo a configuração de variáveis independentes), podendo afirmar-se que a comunicação organizacional influencia a satisfação do cliente interno sendo fundamentais as estratégias sob a ótica de convergência da Gestão de Recursos Humanos e do Marketing, ou seja, do Marketing Interno.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Marketing, Comunicação, Satisfação, Cliente Interno, Marketing Interno

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

An organization is a living system that needs to be constantly changing so it can survive the globalized and competitive world we live in. In this context, and since organizations are made with people, it is fundamental to increase employees' focus on the company by seeing them as internal costumers, as they are considered the most precious feature of any organization.

As such, the importance of bringing up Human Resources Management (HRM) and Marketing arises, since these are very important areas when it comes to valuing human capital. When these two subjects converge, Internal Marketing (IM) emerges, which is an essential area to organizations. Although Marketing is a crucial piece on the well-functioning of an organization, it is unable, when isolated, to compensate factors that are HRM's competence. Being that, IM should integrate procedures related to subjects from human resources, strategic management, interpersonal relationships concerning the elements that collaborate with the organization, quality management and organizational development, so it possible to satisfy internal costumers' needs.

This is when organizational communication reveals itself as an irreplaceable item on organizations, since most of the procedures that involve companies encompass communicational processes.

The internal costumer's satisfaction is as essential as organizational communication to companies, since more satisfied internal costumers result in better performance and productivity and, consequently, facilitate organizational success and the achievement of established goals.

Considering the aspects mentioned above, approaching the convergence of Human Resources Management and Marketing becomes relevant, and it can be made by analysing the determinant factors of organizational communication ant its influence on the internal costumer's satisfaction.

Being that, a quantitative study was made considering the perceptions of 147 employees of public and private organizations on organizational communication, customer orientation, turnover intention, interpersonal communication, organizational climate and their satisfaction towards the organization they're part of. The results indicate the presence of a significant influence between the independent variable, organizational communication, and the dependent variables: satisfaction, organizational climate, turnover intention,

costumer orientation and interpersonal communication (the last four variables also take the configuration of independent variables). It is then possible to claim that organizational communication has an influence on internal costumer's satisfaction and to realise that the strategies under the optics of the convergence of HRM and Marketing (also known as Internal Marketing) are fundamental.

Keywords: Human Resource Management, Marketing, Communication, Satisfaction, Internal Costumer, Internal Marketing

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 – Cadeia de Lucro.....	12
Figura 2 - Convergência de Marketing e Recursos Humanos	16
Figura 3 - Planeamento estratégico e comunicação organizacional: génese	18
Figura 4 - Dimensões da Comunicação Organizacional.....	20
Figura 5 - Os três momentos fundamentais na definição de Clima Organizacional..	23
Figura 6 - Modelo expandido do processo de turnover	27
Figura 7 - Valor entregue para o cliente	31
Figura 8 - Processo Sistémico da Comunicação Organizacional	33
Figura 9 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow	35
Figura 10 - Hierarquia das necessidades de Maslow e Teoria de motivação-higiene de Herzberg.....	36
Figura 11 - As Seis Etapas da Pesquisa de Marketing.....	42
Figura 12 - Tarefas envolvidas num Modelo de Pesquisa	43
Figura 13 - Classificação dos Modelos de Pesquisa	43
Figura 14 - Modelo Concetual para o Modelo de Pesquisa.....	44
Figura 15 - Modelo Concetual	45
Figura 16 - Principais vantagens e desvantagens das pesquisas online sob a ótica dos pesquisadores	56
Figura 17 - Output do teste à homocedasticidade (SPSS 24)	69
Figura 18 - Output do teste à normalidade dos resíduos (SPSS 24).....	70

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 - Concetualização da Gestão de Recursos Humanos dos anos 30 aos anos 80	8
Tabela 2 - Definições de Clima Organizacional	22
Tabela 3 - Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional	26
Tabela 4 - Categorização dos determinantes da Intenção de Saída Voluntária	29
Tabela 5 - Correlações entre a comunicação organizacional e as diferentes variáveis clima organizacional	46
Tabela 6 - Síntese das Hipóteses do Modelo Concetual	50
Tabela 7 - Operacionalização das variáveis	51
Tabela 8 - Caracterização sociodemográfica da amostra	57
Tabela 9 - Valores de KMO e Barlett's	59
Tabela 10 - Resultados da análise fatorial	60
Tabela 11 - Valores de Alpha de Cronbach	62
Tabela 12 - Média, desvio-padrão e correlações entre as variáveis em estudo	64
Tabela 13 - Análise de regressão linear bivariada	67
Tabela 14 - Resultados obtidos no teste à multicolinearidade (Tolerância e VIF)	71
Tabela 15 - Resultados obtidos no teste à multicolinearidade (Variance proportions, eigenvalues e condition index)	71
Tabela 16 - Análise de regressão linear múltipla	72
Tabela 17 - Resultados das Hipóteses	74

Esta página foi intencionalmente deixada em bra

Índice

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VIII
ABSTRACT	XI
LISTA DE FIGURAS	XIV
LISTA DE TABELAS	XVI
ÍNDICE	XVIII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contexto da Investigação	1
1.2. Objetivos do Estudo e Questões de Investigação	3
1.3. Estrutura da Dissertação	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1. Marketing Interno	5
2.2. Gestão de Recursos Humanos	8
2.3. A importância da convergência entre Gestão de Recursos Humanos e o Marketing	11
2.3.1. A importância da Comunicação Organizacional	16
2.3.2. O Clima Organizacional	21
2.3.3. A Intenção de Turnover	26
2.3.4. A Orientação para o cliente	30
2.3.5. A Comunicação Interpessoal	32
2.3.6. A Satisfação do Cliente Interno	34
2.4. Síntese	39
3. METODOLOGIA	41
3.1. Tipos de estudo e fundamentação	41
3.2. Modelo Concetual	44
3.3. Hipóteses de Estudo	45
3.4. Operacionalização das Variáveis	50
3.5. População, método de recolha de informação e amostra	54
3.6. Estudo da consistência interna e validade dos modelos	58
3.7. Síntese	62

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
4.1. Coeficientes de correlação de Pearson	64
4.2. Análise do modelo de regressão linear bivariada - comunicação organizacional	66
4.3. Análise do modelo de regressão linear múltipla – satisfação	68
4.4. Síntese	73
5. CONCLUSÕES	75
5.1. Síntese dos resultados	75
5.2. Principais contributos da investigação	76
5.3. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	77
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXOS	90
Anexo 1	91

1. Introdução

O objetivo principal deste estudo é proceder a uma abordagem relacionada com a aliança do Marketing e da Gestão de Recursos Humanos, focada sobretudo na ótica de convergência da comunicação organizacional e da satisfação do cliente interno, num estudo dirigido a indivíduos que trabalham em Portugal, tendo em consideração fatores como o clima organizacional, a intenção de turnover, a orientação para o cliente e a comunicação interpessoal. Neste contexto, a presente dissertação irá mostrar a importância da junção destas áreas, tão importantes para o sucesso de qualquer organização. Assim, este capítulo apresenta o tema da dissertação, os objetivos e a estrutura, mostrando-se igualmente a relevância da temática abordada.

1.1. Contexto da Investigação

No âmbito desta dissertação, cujo tema incide sobre “A convergência da Gestão de Recursos Humanos e o Marketing: fatores determinantes da Comunicação Organizacional influenciadores da Satisfação do Cliente Interno”, procurou-se investigar a ligação entre as duas grandes áreas (Gestão de Recursos Humanos e o Marketing) e a sua importância para as organizações. Para tal, procedeu-se à análise da influência da comunicação organizacional na intenção de *turnover*, no clima organizacional, na comunicação interpessoal e na orientação para o cliente e, por sua vez, analisou-se também a influência destas últimas quatro variáveis na satisfação do cliente interno.

A globalização propiciou o surgimento de clientes mais exigentes e mercados mais competitivos. Tornou-se fulcral que as organizações comesçassem a ser mais assertivas nas questões relacionadas com o trabalho, com os seus custos e com os relacionamentos internos e externos à organização (Santos, 2004). Percebeu-se que as pessoas são o bem mais precioso das organizações e, como tal, a Gestão de Recursos Humanos tornou-se indispensável neste contexto dado que o cliente interno é o fator que permite a competitividade organizacional (Freitas, Souza, Teixeira & Jabbour, 2013), revelando-se um elemento diferenciador (Bohnenberger, 2005).

Fazendo face a este novo paradigma, a Gestão de Recursos Humanos passou a focar-se em estratégias que fizessem com que cada colaborador tornasse a organização diferenciadora das suas concorrentes. A Gestão de Recursos Humanos deixa de estar apenas

voltada para o interior da organização, passando a estar igualmente atenta às questões relacionadas com as nuances do Marketing, mais concretamente com as oportunidades e ameaças existentes (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi & Dionísio, 2011).

Fazendo face a este ambiente vivido pelas organizações, a junção do Marketing e da Gestão de Recursos Humanos torna-se fundamental para alcançar a satisfação dos clientes quer internos, quer externos, tornando-se assim vital a eliminação de paradigmas e barreiras entre estas duas áreas (Bohnenberger, 2005).

Dado que o tempo despendido numa organização dedicado a comportamentos comunicativos ocupa, por estimativa, entre 50 a 80% do tempo total, a comunicação revela-se assim um indicador fiável para a compreensão do funcionamento das organizações (Giri & Pavan Kumar, 2010). É nesta ótica que é abordada a comunicação organizacional como elemento fulcral desta dissertação.

Por sua vez, a satisfação dos clientes internos é determinada pela comunicação organizacional, já que a perceção de um colaborador no que diz respeito ao estilo de comunicacional, credibilidade e conteúdo do que transmitem os seus superiores, bem como o sistema de comunicação organizacional, influencia a sua satisfação. O papel da comunicação revela-se importantíssimo no funcionamento e desenvolvimento das organizações, esperando-se que, com uma comunicação eficiente e eficaz, a satisfação e a *performance* dos colaboradores aumente (Giri & Pavan Kumar, 2010).

Como tal, outro dos construtos elementares deste estudo é a satisfação do cliente interno. A sua importância tem sido discutida desde o ano de 1920 e amplamente estudada, uma vez que se torna vital tanto para indivíduos como para as organizações (Martinez & Paraguay, 2003). A produtividade é fulcral para toda e qualquer organização, pelo que a satisfação do cliente interno faz com que os colaboradores se tornem mais produtivos e a empresa atinja altos níveis de *performance* e sucesso (Cunha, Cunha, Neves & Cabral-Cardoso, 2016). Nesta ótica, a satisfação do cliente interno foi escolhida para a presente investigação, na medida em que determina o sucesso ou insucesso das organizações.

Neste âmbito, é nítido que organizações mais despertas para os fatores comunicacionais e para os fatores de satisfação dos seus clientes internos conseguem competir melhor com os seus concorrentes e, não só sobreviver no mundo globalizado e mutável em que se inserem, como ocupar um lugar de topo nesta aldeia global em que a cada momento é exigido às empresas altos padrões de qualidade e de desempenho. Para tal, as estratégias de Marketing Interno - nomeadamente a aliança estratégica da Gestão de

Recursos Humanos e do Marketing - são fundamentais quando aplicadas de forma consistente, coerente e assertiva no contexto organizacional.

1.2. Objetivos do Estudo e Questões de Investigação

De acordo com o referido anteriormente, o objetivo principal desta investigação é analisar a importância da convergência da Gestão de Recursos Humanos e do Marketing no âmbito da comunicação organizacional e da satisfação do cliente interno, tendo em conta os seguintes fatores: intenção de *turnover*, clima organizacional, comunicação interpessoal e orientação para o cliente. Não obstante, tem-se também como objetivos importantes não só a intenção de quebrar o estigma de que a utilização do marketing se aplica apenas numa vertente externa (cliente externo) como sensibilizar para o facto de que o investimento no cliente interno é, consequentemente, uma aposta na consolidação das empresas no mercado em que estas se inserem. Especificamente, e com intuito de consecução do objetivo, procurar-se-á dar resposta às seguintes questões de investigação:

- Existe influência da comunicação organizacional na intenção de *turnover*, no clima organizacional, na comunicação interpessoal e na orientação para o cliente?
- Existe influência da intenção de *turnover*, do clima organizacional, da comunicação interpessoal e da orientação para o cliente na satisfação do cliente interno?

1.3. Estrutura da Dissertação

Dos cinco capítulos que compõem a presente dissertação, o primeiro de todos apresenta o âmbito e interesse do estudo, bem como os objetivos e as questões que se pretendem ver respondidas no final deste trabalho.

A revisão de literatura é desenvolvida no segundo capítulo, consolidando teoricamente a temática e os conceitos através da perspetiva dos vários autores apresentados. Neste capítulo são analisados os seguintes temas relevantes para o melhor enquadramento da investigação: o Marketing Interno, a Gestão de Recursos Humanos, a convergência entre a Gestão de Recursos Humanos e o Marketing, a comunicação organizacional, a intenção de *turnover*, o clima organizacional, a orientação para o cliente e a comunicação interpessoal.

A metodologia de estudo é apresentada no terceiro capítulo com intuito de mostrar o tipo de estudo desenvolvido e a sua fundamentação, o modelo conceitual, as hipóteses investigativas, a operacionalização das variáveis, a população, método de recolha de informação e amostra e, por fim, o estudo da consistência interna e validade dos modelos.

O quarto capítulo aborda a análise e discussão dos resultados que foram conseguidos através da resposta dos inquiridos ao questionário apresentado.

Por fim, o capítulo quinto consiste na demonstração das conclusões retiradas da análise e discussão dos resultados feita no capítulo anterior, bem como a exposição das limitações da investigação.

2. Revisão de Literatura

A abordagem seguida neste capítulo terá como intenção principal salientar as temáticas mais relevantes para a referida investigação, nomeadamente a importância da convergência de Recursos Humanos e Marketing. De uma forma mais concreta, este capítulo incidirá numa ótica de Marketing Interno e aplicação de conceitos de Marketing na Gestão de Pessoas, abordando a comunicação organizacional e a satisfação do cliente interno. Importa salientar que as temáticas abordadas serão sustentadas por autores da área que, com o seu trabalho, permitiram o estudo empírico que mais à frente se apresenta.

2.1. Marketing Interno

Nas últimas décadas do Séc. XX verificou-se, a nível económico, um crescimento na atividade terciária nos países desenvolvidos. Neste contexto, empresas e universidades começaram a debruçar-se sobre a qualidade na prestação de serviços, nascendo daqui o conceito de Marketing Interno (Sousa & Rodrigues, 2014).

A tendência de alargar o conceito de Marketing faz parte de um movimento liderado por Kotler, em 1972, que considerava o Marketing uma parte essencial para todas as organizações no que concerne ao seu público – não exclusivamente aos clientes externos – falando inclusivamente em “marketing dirigido para os colaboradores” (Rafiq & Ahmed, 1993). Como tal, pode assumir-se que os primórdios do Marketing Interno remontam à década de 70, quando se pretendeu transformar a capacidade das empresas e dar uma resposta adequada aos altos níveis de consumo que se registavam, tendo em consideração uma ótica de satisfação das necessidades dos colaboradores, para que estes pudessem proporcionar igualmente uma satisfação aos clientes externos da empresa (Conceição, 2012), ou seja, o foco do Marketing Interno na motivação e satisfação do cliente interno, tratando os colaboradores como clientes da organização, para, assim, tornar satisfeitos os clientes externos (Farias, 2010).

Mais tarde, houve um desenvolvimento da concetualização do Marketing Interno, uma vez que este começou a ser visto como uma forma de conseguir colaboradores motivados, focados no cliente e nas vendas, com vista à consciencialização do cliente interno com objetivo de satisfazer as necessidades do cliente externo (Azêdo & Alves, 2013).

Numa fase mais recente, o Marketing Interno foi considerado uma área que permite gerir os colaboradores no sentido de atingir os objetivos da organização, integrando assim a satisfação e motivação do cliente interno, a orientação para o cliente externo com vista à sua satisfação, a coordenação interfuncional, a integração e a implementação estratégica organizacional e funcional (Azêdo & Alves, 2013). Gestores e colaboradores são, por isso, parceiros no que concerne à concretização das metas traçadas pela organização (Conceição, 2012). Existem assim duas abordagens fundamentais de Marketing Interno (Almeida, Souza & Mello, 2010):

- a) A perspectiva do Marketing orientado para a organização no seu todo;
- b) O enfoque no conjunto das ações de Marketing direcionadas para os colaboradores, ou seja, no público interno, por forma a conseguir obter o comprometimento do cliente interno e a satisfação dos objetivos organizacionais.

É um facto que os clientes externos contactam *à priori* com os colaboradores que estão na “linha da frente” quando pretendem adquirir determinado produto ou serviço e que daí resultará um negócio ou a entrega de algo. Se estes colaboradores estiverem preparados e predispostos a identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, serão parte integrante do sucesso da empresa. Continuando esta linha de raciocínio aplicável ao cliente externo, surge então a visão semelhante embora aplicada ao cliente interno, ou seja, o Marketing Interno (Conceição, 2012).

Berry (1981:34) refere que “são várias as configurações de Marketing Interno mas dentre todas as vertentes, o que há em comum é que o cliente está sempre no interior da organização. Neste âmbito, é possível percecionar-se o Marketing Interno como consistindo na visualização dos colaboradores como sendo clientes internos, das funções como produtos internos e em disponibilizar produtos internos que satisfaçam as necessidades e desejos destes mesmos clientes, tomando em consideração os objetivos organizacionais”. Neste contexto, é essencial que se extrapole a motivação, tomando em linha de conta o envolvimento dos colaboradores, a atribuição de valor ao colaborador e promoção da lealdade ao trabalho e à organização (Conceição, 2012). A pessoa que adquire funções enquanto colaboradora da empresa é a mesma que adquire bens e serviços enquanto cliente externo da empresa, o que faz com que esta interação seja em tudo similar à troca que existe

entre consumidores e empresas, bem como colaboradores e empresas onde laboram (Farias, 2010).

Papasolomou (2006:194) refere que “as pessoas são essenciais para o sucesso organizacional. As empresas que selecionam, desenvolvem, gerem e motivam a sua força de trabalho com vista à produção de resultados comerciais extraordinários têm uma grande vantagem competitiva que é impossível a outras copiar”. Desta forma, as pessoas de uma organização passaram a ser vistas como um dos recursos essenciais de qualquer empresa e, só com os colaboradores motivados, é possível atingir o sucesso (Azêdo & Alves, 2013; Papasolomou, 2006).

Paralelamente, é de extrema relevância que as organizações partilhem a sua visão com os seus colaboradores, numa vertente interativa e interna, congruente com as linhas estratégicas direcionadas para o mercado externo, sempre com enfoque na *performance* organizacional ao nível dos resultados, bem como ao nível do desenvolvimento da empresa (Sousa & Rodrigues, 2014). De facto, colaboradores mais envolvidos são, igualmente, mais motivados e participativos na tomada de decisões (Conceição, 2012).

Embora o Marketing Interno mostre ser uma parte crucial no bom funcionamento de uma organização, não consegue compensar fatores como a falta de formação dos colaboradores ou outros problemas na Gestão dos Recursos Humanos (Rafiq & Ahmed, 1993). Como tal, o Marketing Interno deve integrar procedimentos relacionados com as áreas de recursos humanos, gestão estratégica, relações interpessoais ao nível dos elementos que colaboram com a organização, gestão da qualidade e desenvolvimento organizacional, para que seja possível satisfazer as necessidades dos colaboradores (Sousa & Rodrigues, 2014).

É igualmente fundamental que as organizações comuniquem com os seus diversos públicos de forma eficiente e eficaz, já que estes têm um papel crucial na comunicação e promoção organizacional (Almeida et al., 2010). Tal importância deve-se ao facto da comunicação deter um papel moderador e conciliador no que concerne aos vários departamentos e os vários *stakeholders* que integram a organização (Zanluchi, Damacena & Petroll, 2006).

2.2. Gestão de Recursos Humanos

Nos primórdios da Gestão de Recursos Humanos, vista como um mero departamento de pessoal, a concepção era de que os empregados deveriam apenas obedecer ao seu chefe e executar as tarefas que lhes eram inerentes (Sovienski & Stigar, 2008). Existia uma postura rígida e autoritária, onde os trabalhadores tinham de obedecer aos seus superiores e cumprir o que lhes era estabelecido (Almeida et. al, 1993). Com a globalização, que fez surgir clientes mais exigentes e mercados mais competitivos, tornou-se fundamental que as organizações comessem a ter focos maiores nas questões relacionadas com o trabalho, com os seus custos e com os relacionamentos quer internos, quer externos à organização (Santos, 2004).

A Gestão de Recursos Humanos tornou-se indispensável neste contexto, dada a valorização atribuída ao cliente interno - denominado como o bem mais precioso de qualquer organização - como fator que permite a competitividade organizacional (Freitas et al., 2013). Esta caracterização do indivíduo, como sendo o bem mais precioso da organização, é denominada como capital humano ou intelectual. De acordo com Andrade (2012:12), “dentro das organizações, as pessoas são consideradas recursos, isto é, como portadores de habilidades e conhecimentos, que auxiliam no processo produtivo e crescimento empresarial, porém, é de extrema importância não esquecer de que essas pessoas são humanas, formadas de personalidade, expectativas, objetivos pessoais e possuem necessidades”. Perante este facto, deu-se então uma mudança de perspetiva, uma vez que a flexibilidade na postura dos cargos mais altos e a implementação e incentivo de bons relacionamentos se mostram essenciais (Almeida, Teixeira e Martinelli, 1993).

Através da influência das teorias organizacionais que compõem a concetualização dos Recursos Humanos, alguns autores desenvolveram as suas visões relativamente a esta área que se torna cada vez mais desenvolvida. Contudo, a perceção no que toca a esta temática pouco evoluiu desde os anos 60 até aos anos 80, conforme se pode observar na Tabela 1:

Tabela 1 - Concetualização da Gestão de Recursos Humanos dos anos 30 aos anos 80

Fonte: Elaboração Própria

(Lopes, 1965)	A Gestão de Recursos Humanos permite direccionar os relacionamentos que têm como intervenientes o cliente interno e o trabalho que deve realizar, o clima organizacional, a equipa de trabalho, os superiores hierárquicos, a organização, a comunidade social e os problemas que dela advêm procurando as soluções mais acertadas. Assim, a Gestão de Recursos Humanos é um
---------------	--

	recurso para obter altos níveis de eficiência organizacional com o mínimo de questões conflituantes entre os colaboradores.
(Flippo, 1976)	A Gestão de Recursos Humanos foca-se no recrutamento, desenvolvimento, remuneração e gestão dos colaboradores, tendo por propósito mover a própria organização para o caminho do sucesso através do alcance dos objetivos e metas definidos, obtendo equipas competentes e motivadas no que concerne à execução das referidas metas organizacionais.
(Jucius, 1979)	A Gestão de Recursos Humanos é uma área implícita da Administração que tem como objetivos o planeamento, a organização e a gestão das pessoas enquanto elementos da organização, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais.
(Messeder, 1988)	A Gestão de Recursos Humanos compatibiliza o alcance dos objetivos organizacionais com a satisfação dos clientes internos.
(Chiavenato, 1975)	A Gestão de Recursos Humanos planeia, organiza, desenvolve, coordena e monitoriza as técnicas que permitem aumentar os níveis de <i>performance</i> dos colaboradores. Simultaneamente, a organização potencia o atingir dos objetivos individuais de cada elemento humano pertencente ao corpo organizacional.

Apesar da evolução da Gestão de Recursos Humanos ser globalmente transversal, é de referir que esta não se fez à mesma velocidade em todos os pontos do globo, o que é verificável quando comparamos, por exemplo, a Gestão de Recursos Humanos nos Estados Unidos da América que iniciou o seu percurso evolutivo no início do Século XX, enquanto que em Portugal este início deu-se apenas 50 anos mais tarde (Jabbour, Freitas, Teixeira & Jabbour, 2012; Neves & Gonçalves, 2009).

Presentemente, a Gestão de Recursos Humanos, tem um papel fundamental na transformação organizacional e, neste sentido, a própria designação de empregados e chefias sofreu uma mudança denominando-os atualmente de colaboradores (elementos organizacionais mais participativos e independentes, alinhados com os objetivos da organização e com alto grau de interatividade) e gestores, respetivamente (Sovienski & Stigar, 2008). Hoje, a Gestão de Recursos Humanos é vista como uma panóplia de práticas que permitem o comprometimento dos colaboradores com a estratégia organizacional (Freitas et al., 2013), pelo que é considerada uma área com enfoque nas pessoas enquadradas num contexto organizacional (Maier & Cruz, 2014). Milkovich & Boudreau (2006:19) definem a Gestão de Recursos Humanos como “uma série de decisões integradas que

formam as relações de trabalho e influenciam diretamente a capacidade da organização e dos seus agentes em atingir os objetivos”. Neste sentido, é nítido que a aplicação das práticas de Recursos Humanos influencia a *performance* dos colaboradores, encarando-os como parceiros da organização (Jabbour et al., 2012).

Naisbitt & Abudenne (1987) referem que os objetivos e os pressupostos básicos são completamente antagónicos quando observados nas organizações recentes e nas organizações antigas. Mais concretamente, verifica-se que na época industrial o objetivo primordial era obter lucros enquanto que, nos dias de hoje, onde a informação é característica da época em que vivemos, ter como objetivo apenas o lucro não permitiria a sobrevivência das organizações. O que contribui para a sobrevivência organizacional é a informação, a criatividade e o conhecimento que apenas podem ser obtidos através das pessoas. Assim, é nítido que as pessoas são o bem mais precioso de qualquer organização.

Contudo, o facto da Gestão de Recursos Humanos ter como base teorias organizacionais e comportamentais, faz com que esta revele algumas lacunas derivadas das influências das teorias dos autores que as criaram, nomeadamente o taylorismo, a burocracia, as relações humanas, entre outras, enquanto teorias organizacionais, e a motivação, a satisfação, a liderança, enquanto teorias comportamentais. A Gestão de Recursos Humanos sofre assim influência dos *gaps* intrínsecos às referidas teorias (Neves & Gonçalves, 2009), sendo que a valorização dos Recursos Humanos passou a ser feita a partir do surgimento das teorias comportamentais devido à verificação do aumento da *performance* organizacional (Jabbour et al., 2012).

No seguimento do exposto, a Gestão de Recursos Humanos tem um carácter multidisciplinar, envolvendo-se em várias áreas de conhecimento, que estão igualmente expostas à evolução e à mudança, contribuindo para a modernização organizacional na sua totalidade. Para tal, esta deve estar alinhada com a estratégia negocial e organizacional, promovendo o empenho coletivo como forma de obter ganhos para a organização (Almeida et al., 1993; Maier & Cruz, 2014). Este tipo de gestão permitirá assim influenciar comportamentos e atitudes com vista ao alcance de resultados (Neves & Gonçalves, 2009).

O sucesso organizacional depende do investimento nas pessoas e da modernização dos estilos de gestão adequados aos tempos modernos (Sovienski & Stigar, 2008). Os colaboradores são, assim, vitais para qualquer organização, pelo que os seus gestores deverão ter um cuidado acrescido no bem-estar dos mesmos (Silveira, 2009), sendo primordial que intrinsecamente as empresas consigam ter como vantagens competitivas a

capacidade de inovação e recursos estratégicos com altos padrões de qualidade (Santos, 2004).

No entanto, a Gestão de Recursos Humanos para além de se focar nas pessoas enquanto elementos fundamentais, debruça-se também no alcance da satisfação das próprias necessidades organizacionais, ou seja, de todos os *stakeholders*, percebendo o que as pessoas que compõem a organização esperam do futuro (Almeida et al., 1993). Nesta ótica, qualquer organização deve orientar as suas estratégias de forma interna e externa para que exista uma articulação que permita uma maior competitividade nos mercados em que se insere (Neves & Gonçalves, 2009).

2.3. A importância da convergência entre Gestão de Recursos Humanos e o Marketing

No ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, é essencial que se procurem soluções que permitam às organizações serem competitivamente sustentáveis. Neste sentido, percebeu-se que uma das soluções essenciais é o foco no cliente interno, identificando-o como elemento diferenciador (Bohnenberger, 2005).

A ideia de cliente interno significa que cada colaborador é tanto um fornecedor como um cliente para a organização, pelo que o ambiente de trabalho organizacional pode ser pensado como uma série de transações entre clientes e fornecedores (Rafiq & Ahmed, 1993). O cliente está no interior da organização e, neste sentido, é um facto que os colaboradores são os clientes internos da empresa e os produtos internos são as atividades que estes executam, devendo estas satisfazer as suas necessidades e anseios, independentemente se o colaborador faz parte de uma empresa pública ou privada (Mainardes & Cerqueira, 2015). As transações que ocorrem entre um colaborador e o seu superior hierárquico não são menos reais que as transações entre um consumidor e uma empresa. A diferença reside no facto dos primeiros transacionarem recursos humanos e os últimos bens e serviços. No fundo, os colaboradores representam um mercado primário interno para a organização, onde se verifica que a vantagem competitiva no mercado vai para as organizações que sejam capazes de fornecer um serviço adequado aos seus clientes, quer internos como externos (Hales, 1994).

Desta forma, tal como a satisfação do cliente externo é positiva para a empresa, pode assim referir-se que a atração e retenção dos colaboradores gera uma vantagem competitiva para qualquer organização (Mainardes & Cerqueira, 2015).

As atitudes do colaborador e as do cliente têm sido associadas através de um modelo denominado por *Service Profit Chain*. Esta cadeia de lucro estabelece a relação entre lucro, lealdade do cliente e do colaborador, a satisfação do cliente e a do colaborador, e a qualidade interna do serviço (que se refere à qualidade do clima no trabalho, nomeadamente o “design” do trabalho, os sistemas usados e os colegas). A cadeia estende-se para os clientes externos e para o lucro (Bowen, 1996).

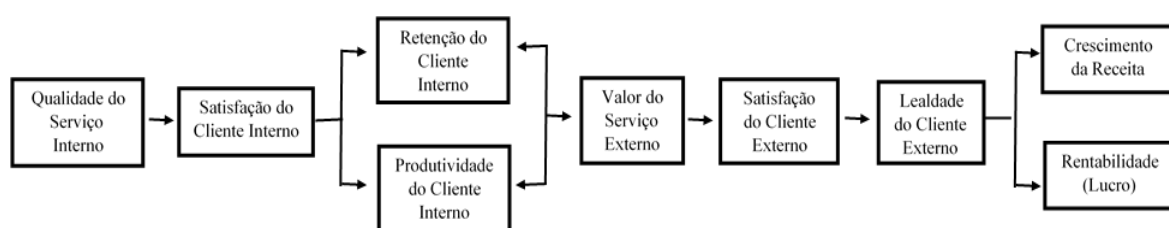


Figura 1 – Cadeia de Lucro

Fonte: Adaptado de Bowen (1996)

Longe vão tempos em que os contratos laborais estabelecidos entre trabalhador e empresa, numa ótica de recompensa e punição, eram essenciais para criar uma mão-de-obra motivada e com altos níveis de desempenho produtivo. Se nos dias de hoje as empresas seguissem este tipo de ideologia tradicionalmente estabelecida, não seriam capazes de responder às exigências tanto dos consumidores, que têm uma perspetiva focada nos altos padrões de qualidade por parte das organizações, como dos colaboradores que, para estarem envolvidos na produção de bens e prestação de serviços na empresa, querem participar nas tomadas de decisão e nas políticas organizacionais. Esta mudança de paradigma fez-se sentir até na própria denominação de cada elemento da equipa organizacional: cada pessoa que trabalha na organização é designada por colaborador e não trabalhador (Lindon et al., 2011)

É neste novo paradigma que assenta a Gestão de Recursos Humanos: uma gestão que faz com que cada colaborador torne a organização diferenciadora das demais e ajude a criar a identidade empresarial, através do seu contributo individual para o desenvolvimento da empresa. Este desenvolvimento faz-se através da absorção de competências, talentos, criatividade e capacidade de execução de cada colaborador. Assim, a Gestão de Recursos Humanos deixa de se centrar apenas no mundo interior da organização, estando também

atenta às questões do Marketing, nomeadamente nas oportunidades e ameaças que determinarão a sua praticabilidade (Lindon et al., 2011).

Num prisma de foco na orientação global da organização, surge o Marketing Interno que, sendo composta pela gestão estratégica, pela cultura organizacional, pelos recursos humanos, pelo capital intelectual e pela reputação organizacional, propiciará o alcance dos objetivos de cada organização (Lindon et al., 2011). As pessoas que fazem parte da organização são assim consideradas como um dos elementares recursos organizacionais, sendo o cliente interno considerado fundamental para que a empresa atinja os seus objetivos e, conseqüentemente, o sucesso. Desta forma, é fundamental que exista um foco na satisfação das suas necessidades, bem como na sua motivação através do Marketing Interno, devendo este preceder qualquer procedimento relacionado com o Marketing Externo. O Marketing Interno surge no sentido de atingir os objetivos das organizações através da motivação dos colaboradores, pois este auxilia na atração e retenção do cliente interno (Azêdo & Alves, 2013).

O foco do Marketing deixou assim de ser apenas o cliente externo, passando a ser também o cliente interno. Só organizações diferenciadoras e capazes de responder às exigências do mercado, são capazes de sobreviver e é aqui que se denota a importância do Marketing Interno na empresa, já que vai permitir que se crie uma cultura organizacional focada no cliente, resiliência e um espírito corporativo no que concerne aos projetos empresariais (Lindon et al., 2011). Ao falar de Marketing Interno deve considerar-se que tanto a gestão como a otimização dos recursos humanos são um fim em si e não uma forma da organização atingir as metas de rentabilidade pretendidas (Levionnois, 1992).

Existem três abordagens no Marketing Interno: a primeira delas é a percepção de que os empregos devem ser encarados como produtos e os colaboradores como clientes internos; a segunda abordagem refere que o colaborador que é orientado para o cliente externo, é uma mais-valia para a empresa e é neste sentido que deve ser sempre treinado e formado, uma vez que só assim se atinge a excelência do serviço prestado; finalmente, a terceira abordagem salienta que é fundamental que se considere a dificuldade de implementação de estratégias de Marketing Interno numa organização, derivada das incompatibilidades departamentais e da resistência à mudança da própria organização, sendo que apenas ultrapassando a inércia organizacional é possível implementar o Marketing Interno (Rosca, 2015).

Simultaneamente consideram-se três técnicas convencionalmente associadas ao Marketing Externo que se preveem aplicáveis à Gestão de Recursos Humanos: a pesquisa de mercado, a segmentação do mercado e a comunicação promocional. Cada uma destas técnicas, ainda que de forma diferente, está associada à gestão da informação organizacional e à moldagem das atitudes dos colaboradores. Como tal, a pesquisa de mercado serve-se de ferramentas como questionários, entrevistas, reuniões e semelhantes, de forma a obter informação relativa às experiências, atitudes, percepções e opiniões dos colaboradores. Esta informação pode ser utilizada em conjunto com técnicas de segmentação do mercado, de forma a diferenciar entre grupos de colaboradores e dar-lhes tarefas e condições de trabalho adequadas às suas necessidades. Por fim, as técnicas de comunicação promocional podem ser utilizadas de forma a motivar, envolver e formar os funcionários através de recursos como revistas, *newsletters*, vídeos, relatórios, etc. Estas ferramentas servem não só para informar os colaboradores sobre a *performance* da organização, alterações internas e desenvolvimentos, novos produtos/serviços e afins, mas também para persuadir os colaboradores a identificarem-se com a empresa e apoiando a sua evolução. Além disso, as comunicações promocionais podem ser desenvolvidas em cooperação com os colaboradores ou mesmo testadas entre colaboradores de forma a consciencializá-los (Hales, 1994).

É neste sentido que se realça a importância da convergência da Gestão de Recursos Humanos e do Marketing, já que a utilização dos conceitos e métodos tradicionais de Gestão de Recursos Humanos por si só, não conseguiriam dar resposta a este mercado globalizado e exigente, sendo essencial a aplicação das ferramentas de Marketing Interno em todas as organizações (Lindon et al., 2011). Assim, pode-se dizer que o Marketing Interno é uma forma de Gestão Estratégica de Recursos Humanos numa vertente voltada para o Marketing (Bohnenberger, 2005).

Nesta importante simbiose entre a Gestão de Recursos Humanos e do Marketing é fundamental o destaque dos seguintes fatores críticos de sucesso na gestão de pessoas (Lindon et al., 2004):

- a) Gerir tanto o mercado interno como o mercado externo;
- b) Criar nos colaboradores um sentimento de forte compromisso com o projeto da empresa, um espírito de resiliência e gestão do *stress*;
- c) Criar estruturas na empresa compatíveis com o mercado;
- d) Operacionalizar o esquema funcional dos recursos humanos;
- e) Efetuar a análise de funções e gestão de competências de cada elemento;

- f) Promover a eficácia no recrutamento e seleção;
- g) Desenvolver aplicações de avaliação de desempenho justos e igualitários;
- h) Planear as funções de recursos humanos;
- i) Promover o desenvolvimento de carreiras;
- j) Criar sistemas de recompensa funcionais e compatíveis com a realidade organizacional;
- k) Proporcionar formação ao cliente interno;
- l) Criar foco numa ótima gestão da comunicação organizacional.

A organização, ao investir no desenvolvimento, mostra a sua preocupação com o colaborador, isto é, com o seu cliente interno (Bohnenberger, 2005).

O Marketing Interno procura juntar o Marketing e a Gestão de Recursos Humanos, apresentando estratégias e técnicas para alcançar a satisfação dos clientes internos e externos. É por isso essencial o quebrar de paradigmas e barreiras entre estas duas áreas, já que a sua convergência é possível. É fundamental que se eliminem as fronteiras de cada área de atuação e visualizem as similaridades, sendo importante a existência de um trabalho conjunto dos departamentos de Marketing e de Gestão de Recursos Humanos, com o objetivo de melhorar o seu próprio desempenho (Bohnenberger, 2005). Neste sentido, o Marketing apresenta um “quadro de ação e uma abordagem prática, pela qual se torna possível que o gestor de Recursos Humanos ofereça soluções eficazes para os principais problemas corporativos” (Farias, 2010:112).

O sucesso organizacional dependerá assim de colaboradores motivados, com perfil de competências preparado para responder às necessidades e exigências do futuro e com altos níveis de *performance* (Lindon et al., 2011). No âmbito da importância do perfil de competências associado ao sucesso organizacional, é muito importante o investimento no capital humano por parte das empresas, uma vez que são as pessoas que promovem o sucesso e a diferenciação organizacional. Assim, um dos principais desafios organizacionais passa justamente pela retenção e preparação das pessoas que permitirão que a empresa atinja os resultados, através da identificação das competências que levarão ao sucesso a médio e longo prazo. Portanto, torna-se crucial que as organizações identifiquem as competências mais valiosas e os seus *gaps*, uma vez que pessoas com um perfil de competências adequado, conseguem ser diferenciadoras e contribuem para o alcance das metas e resultados pretendidos (Ceitil, 2016).

Alguns autores referem ainda que fará sentido, numa perspetiva futurista, aliar o Marketing e a Gestão de Recursos Humanos de forma a criar um único departamento que consiga perspetivar o cliente interno ao mesmo tempo que se foca no cliente externo. Para tal, o Marketing Interno será o elo de ligação entre as duas áreas, conforme mostra a Figura 2 (Vasconcelos, 2004):

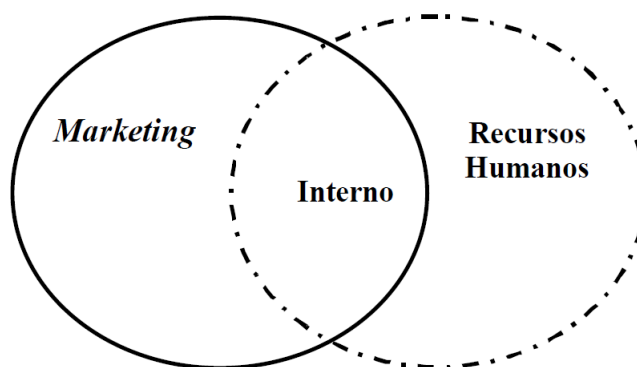


Figura 2 - Convergência de Marketing e Recursos Humanos

Fonte: (Vasconcelos, 2004:40)

Podemos considerar que vários elementos são inerentes ao Marketing Interno (ou seja, tanto à Gestão de Recursos Humanos como ao Marketing), na medida em que são fundamentais para a primazia desta área tão importante para as organizações. São eles a comunicação organizacional, o clima organizacional, a intenção de *turnover*, a orientação para o cliente, a comunicação interpessoal e a satisfação do cliente interno, abordados nos subcapítulos que se seguem.

2.3.1. A importância da Comunicação Organizacional

Ao longo de vários anos, a comunicação partia do emissor para o recetor, sem que este último contribuísse de alguma forma para o conteúdo da mensagem. Este recetor absorvia a informação e colocava em prática o que lhe era transmitido. Com o avançar dos anos e com a abertura dos mercados, bem como com a globalização, este contexto perdeu-se e o indivíduo que recebe a mensagem passou a ter um papel participativo no que concerne ao seu conteúdo (Costa, 2008).

No início do Século XX, nos Estados Unidos da América, através da relação entre as áreas de Administração, Relações Públicas e Marketing, surgiu a comunicação

organizacional que está associada a uma grande variedade de profissões e competências. Mais tarde, após a Segunda Guerra Mundial, a comunicação organizacional começou a ser abordada também na Europa (D’Almeida & Andonova, 2008). Em pleno Século XXI, esta comunicação tem que ser impreterivelmente mais consistente, especializada e interativa, por forma a conseguir abarcar os seus públicos mais diversos (Gonçalves & Filho, 2014).

Em contexto real, estima-se que entre 50 a 80% do tempo despendido numa organização é dedicado a comportamentos comunicativos. Como tal, a comunicação é um indicador fiável para a compreensão do funcionamento das organizações. As definições mais remotas de organização focavam-se em grupos de indivíduos a trabalhar em conjunto de forma coordenada com intuito de atingir objetivos relacionados com a produção, no entanto, após o surgimento do conceito de comunicação, este torna-se o foco central, em que se coordenam as atividades de cada indivíduo de forma a disseminar e atingir os objetivos estabelecidos, que hoje em dia vão além da simples produção (Giri & Pavan Kumar, 2010).

Uma organização é um sistema vivo e aberto, composta por um conjunto de pessoas que procedem a trocas de informações (Scroferneker, 2006) e que, através da comunicação, trabalham em conjunto para a concretização dos objetivos organizacionais (D’Almeida & Andonova, 2008). Existem quatro conceitos-chave relativos à comunicação organizacional: (i) as mensagens (informações relativas a indivíduos, ações e objetos que surgem da interação das pessoas umas com as outras), (ii) a rede (fluxos de rede por onde são transmitidas as informações), (iii) as relações (grau de relação entre os indivíduos) e (iv) interdependência (sistemas e subsistemas que se influenciam mutuamente e que são criados através de vários graus de interdependência) (Scroferneker, 2006).

A comunicação organizacional é uma variável teórica que mede o nível da transmissão de informação entre colaboradores relativamente ao local de trabalho e ao trabalho em si. Este tipo de comunicação ocorre dentro de um sistema social composto por grupos interdependentes que tentam atingir objetivos comuns. Hoje em dia, cada vez mais colaboradores consideram a comunicação uma parte crucial do seu trabalho (Giri & Pavan Kumar, 2010).

Além disso, as alterações tecnológicas associadas à comunicação têm contribuído para uma transformação tanto do emprego como da estrutura organizacional. Por estas razões, as práticas e tecnologias comunicacionais têm-se tornado cada vez mais importantes em quase

todas as organizações, representando o fator principal naquelas cujo conhecimento é a base de trabalho (Giri & Pavan Kumar, 2010).

É fundamental que se perceba que a comunicação tem um papel primordial em qualquer organização, na medida em que atua de forma direcionada para os seguintes três tipos de clientes: os clientes internos, os clientes externos e a assessoria de imprensa. A comunicação organizacional é, desta forma, composta por três tipos de comunicação: interna (voltada para os colaboradores), externa (clientes, acionistas, fornecedores, concorrência, Estado, entre outros) e assessoria de imprensa (*mass media*, jornalistas e *opinion makers*). Seguindo esta linha de pensamento, facilmente se percebe a verdadeira importância da comunicação organizacional para a identidade e cultura da organização, uma vez que serve de elo de ligação entre a própria organização e os seus públicos internos e externos (Costa, 2008), estimulando a vertente intrínseca e extrínseca aquando da ação voltada para consumidores, *stakeholders* e sociedade. A comunicação organizacional, no âmbito do planeamento estratégico, tem uma vertente para cada alvo a atingir, ou seja, um conjunto de quatro modalidades importantes para o cumprimento dos objetivos organizacionais que se apresentam na Figura 3, e que constituem o *mix* de comunicação organizacional (Gonçalves & Filho, 2014; Scroferneker, 2006).

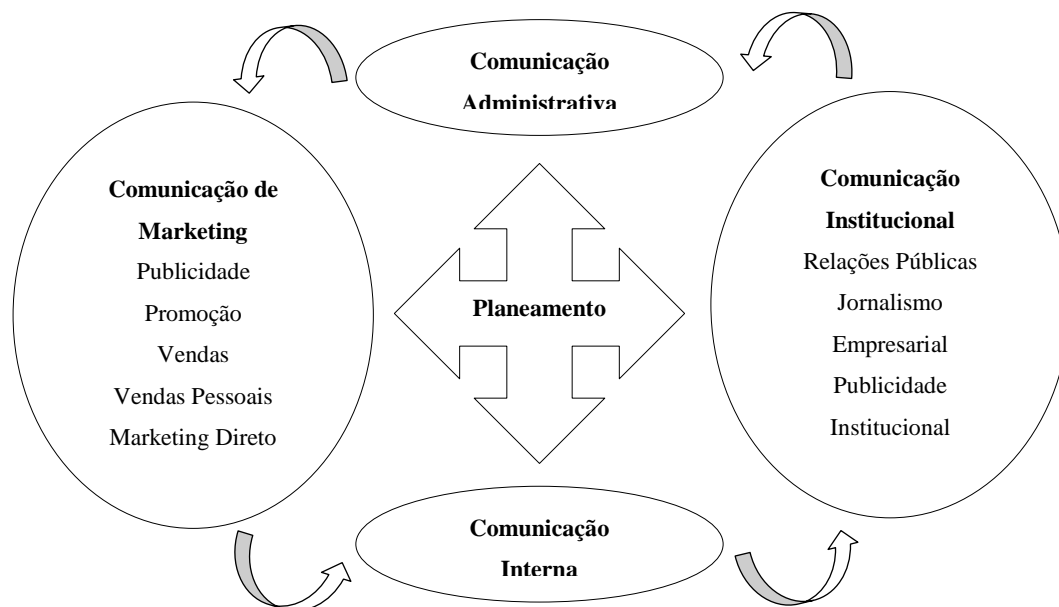


Figura 3 - Planeamento estratégico e comunicação organizacional: génese

Fonte:(Gonçalves & Filho, 2014:29)

- **Comunicação Administrativa** – vertente administrativa da organização que torna possível todo o sistema corporativo, veiculando informações e partilha de objetivos para que seja exequível a concretização das tarefas pelos colaboradores, de forma motivada e cooperante (Gonçalves & Filho, 2014).
- **Comunicação Interna** – consiste no estabelecimento de relações da organização com os seus clientes internos, bem como de todos os clientes internos entre si (Gonçalves & Filho, 2014). A comunicação interna tem implícitos três tipos de comunicação: comunicação descendente (feita dos níveis mais altos da hierarquia organizacional para os níveis mais baixos), a comunicação ascendente (parte dos níveis mais baixos da hierarquia para os níveis mais altos) e a comunicação horizontal (comunicação feita entre os elementos do mesmo nível hierárquico) (Cunha, Basto, & Gugelmin, 2013).
- **Comunicação Institucional** – toda a comunicação responsável por divulgar a imagem da organização, nomeadamente os seus valores, a sua visão e a sua missão. Kunsch (2003:164), refere que a comunicação institucional “é formada pelas subáreas ou pelos instrumentos que convergem para formatar uma comunicação da organização em si, como sujeito institucional, perante os seus públicos, a opinião pública e a sociedade em geral”.
- **Comunicação de Marketing** – conjunto de procedimentos de persuasão do mercado (Gonçalves & Filho, 2014). Este tipo de comunicação “abrange o conjunto dos meios de que uma empresa se serve para trocar informação com o seu mercado. Por conseguinte, contempla tanto a comunicação de fora para dentro (ex: estudos de mercado), como a comunicação de dentro para fora (ex: publicidade)” (Castro, 2007:29).

É verificável que a comunicação organizacional permite não só a transmissão das mensagens para os seus públicos, como também procede à sua segmentação consoante os objetivos estratégicos comunicacionais. A estrutura da comunicação organizacional é composta por 5 dimensões importantes (Gonçalves & Filho, 2014):



Figura 4 - Dimensões da Comunicação Organizacional

Fonte: Elaboração Própria

A Figura 4, que configura as cinco dimensões da comunicação organizacional, poderá ser explicada com o uso do seguinte exemplo: em determinada campanha de comunicação com o objetivo de lançamento de um produto no mercado, a organização pode estabelecer relacionamentos com funcionários através da informação transmitida, e com os consumidores através de atitudes persuasivas que levem à compra. As organizações irão também envolver fornecedores, distribuidores, intermediários e parceiros, selecionando uma configuração, ou seja, instrumentos dirigidos e massivos. O contexto poderá ser uma mais-valia e pode configurar-se, por exemplo, numa mudança de comportamento social e desenvolver-se durante um espaço temporal ou calendário estratégico (Gonçalves & Filho, 2014).

É um facto que a comunicação organizacional é vital para qualquer organização, já que funciona como elemento fundamental de convergência entre o mercado e a comunidade (Costa, 2008). Contudo, uma vez que um elemento pertencente a uma determinada categoria de *stakeholders* pode transitar para outra categoria de *stakeholders*, é fundamental que a comunicação organizacional seja coesa e unificada, por forma a adaptar-se a todos os tipos de *stakeholders* de uma forma coerente e persuasiva (Gonçalves & Filho, 2014).

A satisfação no trabalho tem sido um fator associado à comunicação organizacional, na medida em que quanto mais participativo for o cliente interno, mais satisfeito estará. Neste sentido, para que seja possível a organização ter um grupo de trabalhadores motivado e defensor da imagem corporativa, é importante que se elabore uma estratégia comunicacional eficaz (Flores, 2000), funcionando de forma semelhante ao sistema circulatório do corpo humano, ou seja, essencial para a sobrevivência de qualquer organização (Costa, 2008).

Em suma, a comunicação tem um papel fundamental na satisfação dos clientes internos. A percepção de um colaborador no que diz respeito ao estilo de comunicação, credibilidade e conteúdo do que transmitem os seus superiores, bem como ao sistema de comunicação organizacional influencia a satisfação que o mesmo sente relativamente ao seu trabalho. Desta forma verifica-se que a comunicação desempenha um papel importantíssimo no funcionamento e desenvolvimento das organizações, onde se espera que, com uma comunicação eficaz, a satisfação e desempenho dos colaboradores aumente (Giri & Pavan Kumar, 2010).

2.3.2. O Clima Organizacional

O Clima Organizacional tem-se mostrado uma variável de relevo no que concerne ao campo investigativo do comportamento organizacional, na medida em que se relaciona com as percepções dos colaboradores no seio organizacional, estando, por isso, diretamente relacionado com os aspetos de comportamento humano nas organizações (Menezes & Gomes, 2010). No entanto, a sua definição continua a revelar-se por parte dos investigadores como algo que não reúne consenso (Calado & Sousa, 1993). Tal deriva das várias metodologias aplicadas e das várias teorias apontadas e que são, por si só, incompatíveis entre elas (Puente-Palacios, 2002), uma vez que a concetualização do constructo varia entre percepções, descrições, aspetos organizacionais, interpretações, condutas, disposições, sentimentos, focos no indivíduo, focos no grupo e outros aspetos voltados para a organização, conforme se verifica na Tabela 2 (Calado & Sousa, 1993).

Tabela 2 - Definições de Clima Organizacional

Fonte: Adaptado de Calado & Sousa (1993)

Autores	Definição de Clima Organizacional	Critérios
Lewin (1936)	Percepção de atributos organizacionais partilhados	Percepções/Consensuais
Friedlander, Margulies (1969)	Propriedades percebidas na organização	Percepções
Schneider & Hall (1972)	Percepções individuais da organização	Percepções individuais
Schneider (1975)	Percepções ou interpretações do significado	Percepções
James et al. (1978)	Soma das percepções dos membros	Percepções
Field & Abelson (1982)	Percepção abstrata	Percepções
Payne & Pugh (1983)	Percepção individual relacionada com a personalidade que se reflete nas atitudes no trabalho	Percepção individualidade
Schneider & Reichers (1983)	Percepção molar, inferência dos investigadores	Percepções/artefacto
Joyce & Slocum (1979)	Percepção, psicológico, abstrato, descritivo, não ativo	Percepção/descrição/consenso
Drexter (1977)	Percepção de atributos organizacionais	Percepções/consensuais
Pritchard & Karasick (1973)	Descrições que caracterizam as práticas da organização	Descrição subjetiva
Payne et al. (1976)	Consenso das descrições individuais	Descrições/consensos
Rousseau (1988)	Descrição individual do ambiente social ou contexto	Descrição
Forehand & Gilmer (1964)	Distingue as organizações, durável, influencia comportamentos	Conjunto de características organizacionais
Glick (1985)	Conjunto de variáveis organizacionais	Variáveis organizacionais
Campbel et al. (1970)	Conjunto de atitudes, expetativas, descrevendo características organizacionais estáveis	Atitudes, expectativas
Ekval (1987)	Comportamentos típicos, atitudes, sentimentos na organização decorrendo da realidade objetiva – Clima é a realidade da organização	Comportamentos/atitudes/sentimentos/Objetivos

James & Jones (1974)	Representações cognitivas da situação	Representação individual
James & Sells (1981)	Representação cognitiva, aprendido, histórico, resistência à mudança	Representações
Litwin & Stringer (1978)	Processo psicológico intervindo entre características organizacionais e comportamentais	Processo psicológico
Poole (1985)	Estrutura hierárquica. de crenças, expetativas, valores	Estrutura hierárquica individual
Gavin & Howe (1975); James (1982)	Clima psicológico médio da organização	Consenso

Analisando a evolução histórica do clima organizacional, podemos verificar que existiram três momentos em destaque relativos à definição do conceito, conforme a figura seguinte (Menezes & Gomes, 2010):

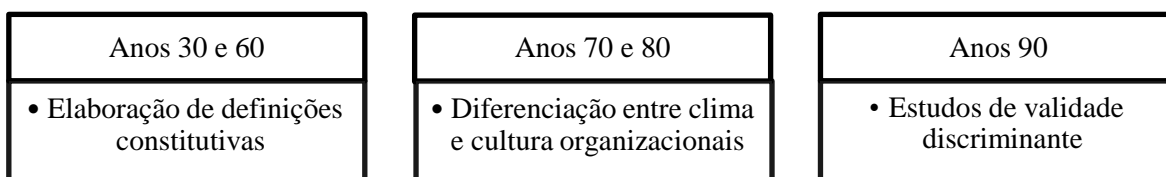


Figura 5 - Os três momentos fundamentais na definição de Clima Organizacional

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a Figura 5, percebemos que a concetualização de clima organizacional foi alvo de várias investigações ao longo de décadas e cujos períodos relevantes se dividem em 3 espaços temporais: anos 30 aos anos 60, posteriormente anos 70 e os anos 80 e, finalmente, a partir dos anos 90 até aos dias de hoje (Menezes & Gomes, 2010).

No primeiro momento, os autores debruçaram-se na definição das dimensões atribuídas ao construto, através da análise aprofundada das organizações com enfoque especial na liderança organizacional e o seu impacto ao nível comportamental. Como forma de perceberem se o clima organizacional seria considerado um atributo individual ou organizacional, vários investigadores elaboraram uma série de definições do constructo (Menezes & Gomes, 2010). Neste sentido, Forehand & Gilmer (1964) contribuíram com a

definição mais consensual do período em análise, referindo que o clima organizacional incorpora um conjunto de linhas caracterizadoras, que permitem a distinção de uma organização de todas as outras, que influenciam a sustentabilidade organizacional e que têm um efeito influenciador do cliente interno da organização.

Considerou-se, através das várias linhas de pensamento emergentes neste período, que a situação determina o clima organizacional e as suas variáveis têm um efeito influenciador de atitudes e *performance* dos colaboradores da organização. No entanto, em meados dos anos 60, começou a considerar-se que a perceção do colaborador acerca do ambiente organizacional é o que define o clima da organização, numa ótica de simbiose entre características tanto da organização como do colaborador, existindo um cruzamento entre a realidade da empresa e o que é percecionado pelo indivíduo (Menezes & Gomes, 2010).

Embora nos anos 60 já existisse referência ao clima organizacional como se este fosse sinónimo de cultura organizacional, só a partir dos anos 70 é que esta questão começou a ser discutida com relevância pelos investigadores. É a partir daqui que se demarca o segundo período de relevo na definição do clima organizacional. Tal junção de conceitos como se se tratassem de sinónimos deve-se ao facto do clima organizacional ser influenciado pela cultura organizacional, sendo estes intrínsecos na medida em que as crenças, códigos, regras e valores fazem parte desta mesma cultura (Menezes & Gomes, 2010). Não obstante, os conceitos de clima organizacional e cultura organizacional utilizam metodologias de investigação distintas, sendo este um dos aspetos que apontam para a sua dissemelhança, embora o clima seja parte integrante da cultura (Martins, Oliveira, Pereira, Silva & Sousa, 2004).

Só no início do terceiro período de definição do conceito de clima organizacional, em meados dos anos 90, é que existiu uma definição clara de cultura e clima organizacionais, estando esta explícita numa importante obra dos autores Ashkanasy, Wilderom e Peterson e que se denomina “*Handbook of Organizational Culture and Climate*”. Estes autores referem que clima e cultura organizacionais são conceitos distintos uma vez que enquanto o clima se traduz numa configuração de atitude e perceção dos membros organizacionais, refletindo uma parte substancial do contexto em que estes estão inseridos, a cultura é tida como um processo vinculativo entre o trabalhador e a organização mediante a partilha de valores e símbolos característicos de um determinado contexto organizacional (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000).

No entanto, o estudo da distinção de conceitos relacionados, inclusivamente cultura organizacional e clima da organização, iniciou-se nos anos 90 e mantém-se na atualidade

(Menezes & Gomes, 2010). Para além da confusão entre cultura e clima organizacionais, notou-se também uma dificuldade de distinção entre o clima organizacional e o clima psicológico. Apesar disto se tornar um grande problema na área, a sua distinção é notória: o clima organizacional foca-se nos aspetos organizacionais e num foco cognitivo enquanto que o clima psicológico foca-se nos aspetos individuais numa vertente afetiva (Martins et al., 2004). Assim, esta última época foca-se, sobretudo, na definição e identificação do que faz e não faz parte do construto, no âmbito tanto da sua constituição como da sua operacionalização (Menezes & Gomes, 2010).

Todavia, o facto do clima organizacional ser composto por muitas variáveis, torna o constructo bastante complexo. Ainda assim, só com a interação das muitas variáveis é possível a construção do clima da organização (Puentes-Palacios, 2002).

Cabe salientar que, tal como a cultura organizacional, também a satisfação é muitas vezes confundida com clima organizacional. Tal é feito erradamente na medida em que a satisfação é de índole afetiva e consiste na avaliação positiva ou negativa do ambiente, enquanto o clima organizacional é de índole cognitiva e consiste na perspetiva, na relação da ausência/presença dos aspetos relacionados com o ambiente, bem como a sua adequação. (Martins et al., 2004).

Segundo o estudo de Muchinsky (1977), os colaboradores que à partida têm sentimentos positivos relativamente à comunicação dentro da organização, também nutrem sentimentos positivos relativamente ao ambiente psicológico no local de trabalho, à gestão no geral e à forma como os próprios clientes internos se identificam com a organização (Muchinsky, 1977).

A acuidade da informação comunicada é um dos fatores altamente relacionados com as várias dimensões do clima organizacional, o que sugere que esta é relevante na forma como os colaboradores percecionam a organização. De um modo geral, as formas de comunicação (cara-a-cara, telefone, por escrito, etc.), não influenciam a perceção do clima organizacional (Muchinsky, 1977).

Conforme se pode observar na tabela a seguir apresentada, o clima organizacional influencia tanto negativa como positivamente os clientes internos, os clientes externos e a própria organização. O clima organizacional funciona como um medidor dos níveis de satisfação ou insatisfação dos colaboradores da empresa e, desta forma, quanto melhor o

ambiente da organização, maior será a motivação do cliente interno para a execução dos seus objetivos (Bispo, 2006).

Tabela 3 - Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional

Fonte: (Bispo, 2006:259)

CLIMA ORGANIZACIONAL		
desfavorável	mais ou menos	favorável
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios,	⇒ estagnação nos negócios,	⇒ sucesso nos negócios,

2.3.3. A Intenção de *Turnover*

A globalização é característica intrínseca ao século XXI, trazendo com ela a necessidade das organizações se tornarem cada vez mais competitivas no mercado (Silva, Cappellozza & Costa, 2014). Tal sucede devido às ligações económicas e sociais que se estabelecem entre pessoas e empresas de vários pontos do globo (Pinheiro & Souza, 2013). O conhecimento é primordial, tornando-se parte do capital da empresa, o que torna a retenção das pessoas na organização um elemento fundamental para que seja possível o aumento da competitividade organizacional (Pinheiro & Souza, 2013; Silva et al., 2014). Neste sentido, os colaboradores são a chave da evolução e desenvolvimento de qualquer organização e é através deles que é impulsionado o sucesso (Pavanello & Jaeger, 2016), pelo que é notória a necessidade de reter as pessoas fazendo uma gestão eficaz das intenções de *turnover* (Santos,

como fora da organização. A satisfação é influenciada pelas variáveis individuais e expectativas relacionadas com o cargo e com outras oportunidades de trabalho presentes no mercado, e que irão determinar a pretensão (ou não) de sair da empresa ou investir numa outra organização através da aquisição de um novo cargo profissional (Costa et al., 2008).

Para além disto, também a centralidade de valores distanciados do trabalho, as análises feitas relativamente às consequências de uma eventual saída, os entraves contratuais e as retribuições e bonificações dadas a curto e a longo prazo, são determinantes da intenção de saída da organização por parte do colaborador. Do mesmo modo as variáveis género, estado civil, idade, nível habilitacional, tempo trabalhado, remuneração, sindicatos e questões intrínsecas à organização, têm também influência na questão da intenção de *turnover* (Valentim, 2014).

No modelo, verifica-se que existe uma distinção entre a pretensão de saída da empresa e a sua saída efetiva, uma vez que as muitas variáveis condicionam a decisão. Um colaborador pode perspetivar sair mas nunca abandonar a organização (Costa et al., 2008).

Quando existe um elevado índice de turnover, tal indica que a organização necessita de melhorias (Medeiros, Alves & Ribeiro, 2012). Neste âmbito cabe realçar que o investimento das organizações no seu cliente interno, nomeadamente em formações, desenvolvimento, manutenção e retenção e, depois da saída do colaborador, o que é investido na sua substituição, bem como as altas taxas de absentismo que se refletem quando existe insatisfação dos colaboradores, tornam o aumento da intenção de turnover um fator de aumento de custos desnecessários e prejudiciais para as empresas (Medeiros et al., 2012; Santos, 2012). Para além do fator satisfação, e embora seja esta a variável mais diretamente ligada com a intenção de *turnover*, o cliente interno é influenciado no que diz respeito ao seu comportamento por uma série de outras variáveis relevantes como, por exemplo, a sua vida pessoal (Medeiros et al., 2012). Desta forma, verifica-se que a intenção de *turnover* está associada a três categorias fundamentais, conforme se apresenta na tabela seguinte (Santos, 2012):

Tabela 4 - Categorização dos determinantes da Intenção de Saída Voluntária

Fonte: (Santos, 2012:11)

Categoria	Determinantes
Variáveis Psicológicas	Contrato psicológico, satisfação laboral, compromisso organizacional e insegurança laboral
Variáveis Económicas	Pagamentos, oportunidades externas, formação e dimensão da organização
Variáveis Demográficas	Idade e antiguidade

Chiavenato (2010:90) explica esta questão mencionando que “a rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de recursos humanos, a conjuntura económica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas”. Assim, quanto maior a ligação entre o cliente interno e a organização, menor será o índice de intenção de *turnover*, pelo que se torna imperativo estabelecer esse vínculo para que as empresas sejam capazes de se tornarem cada vez mais competitivas (Gomes, Duarte & Neves, 2009).

Em síntese não é surpresa que a comunicação tem um impacto significativo no compromisso dos colaboradores com a organização. Como tal, as empresas devem certificar-se que existe uma comunicação eficiente com os seus colaboradores e desenvolver o compromisso, de forma a diminuir a intenção de *turnover*. Quando a comunicação dentro da empresa tem qualidade, a satisfação no trabalho é reforçada, aumentando a qualidade do trabalho e diminuindo a vontade de abandonar a empresa (Brien, Thomas & Hussein, 2015). Colaboradores que se encontram mais satisfeitos com a qualidade da informação reportada pelos seus colegas revelam ter menos probabilidade de sair voluntariamente do posto de trabalho. Fatores como o *feedback* pessoal, a comunicação dos líderes e o clima comunicacional foram identificados como antecedentes significativos da intenção de *turnover* (Allen, 1996; Mustamil, Yazdi, Syeh & Ali, 2014).

2.3.4. A Orientação para o cliente

Após a Segunda Guerra Mundial, surgiu o Marketing numa ótica de foco no produto e na *performance* produtiva, descurando-se os desejos e necessidades dos consumidores. Com o aumento da competitividade dos mercados, nos anos 60 e início dos anos 70 as estratégias de Marketing mudaram, passando a existir uma orientação para o cliente por parte das empresas. Contudo, ainda no decorrer dessa década esta perspectiva perdeu força pois os gestores começaram a ter dificuldades com os padrões de comportamento a adotar, o que criava diversas lacunas na sua operacionalização. Nos anos 80, alguns mercados, nomeadamente o mercado americano, foram invadidos por estrangeiros devido ao facto das empresas se distanciarem de tal forma do cliente, que este procurou outro tipo de oportunidades que estavam disponíveis para satisfazer as suas necessidades e desejos. Só nos anos 90, no início da globalização, a consciência de que as organizações devem ser orientadas para o cliente regressou e começou novamente a ser trabalhada (Coda, Silva, Garcia & Silva, 2007).

A orientação para o cliente veio permitir a inserção do conceito de Marketing na organização, propiciando o conhecimento e a disseminação da informação sobre os consumidores, o que possibilita identificar necessidades e oferecer ao público um valor superior (Révillion, 2013), direcionando a área de atuação do negócio para o cliente de acordo com o mercado em que a organização atua (Senra, 2015).

O cliente interno deve estar sempre orientado para o cliente externo e, só com uma cultura organizacional construída neste sentido, se torna possível a convergência do Marketing, da Gestão de Recursos Humanos e da Comunicação (Coda et al., 2007). O cliente interno transmite no seu comportamento as estratégias definidas na organização no que diz respeito à orientação para o cliente externo. De uma forma mais concreta, o cliente externo expõe os seus desejos e necessidades e o cliente interno, enquanto elemento organizacional orientado para o cliente, procede de forma a satisfazer o que aquele pretende (Senra, 2015). Quanto maior a orientação para o cliente, maior a satisfação. Contudo, toda a organização deve estar imbuída desta perspectiva sendo dado o exemplo também pelos cargos mais altos (Révillion, 2013).

Para além da importância da cultura organizacional na orientação para o cliente, é de relevar que a criação e disponibilização de valor para o cliente é também um fator de vantagem competitiva para a organização numa ótica de cadeia de valor, não descurando a parte estratégica também ela agregada à construção do Marketing (Coda et al., 2007). Esta

criação de valor para o cliente é abordada numa perspectiva de relações criadas com intuito de longo-prazo e numa configuração relacional do tipo ganhar-ganhar, em que organização e cliente obtêm ganhos significativos. O intuito do cliente será obter maior valor, preços competitivos, comunicação eficiente e eficaz, bem como o maior conforto possível. Quanto maior a relação custo-benefício (diferença entre o benefício adquirido e o custo suportado) maior a satisfação do cliente (Cobra & Brezzo, 2010).

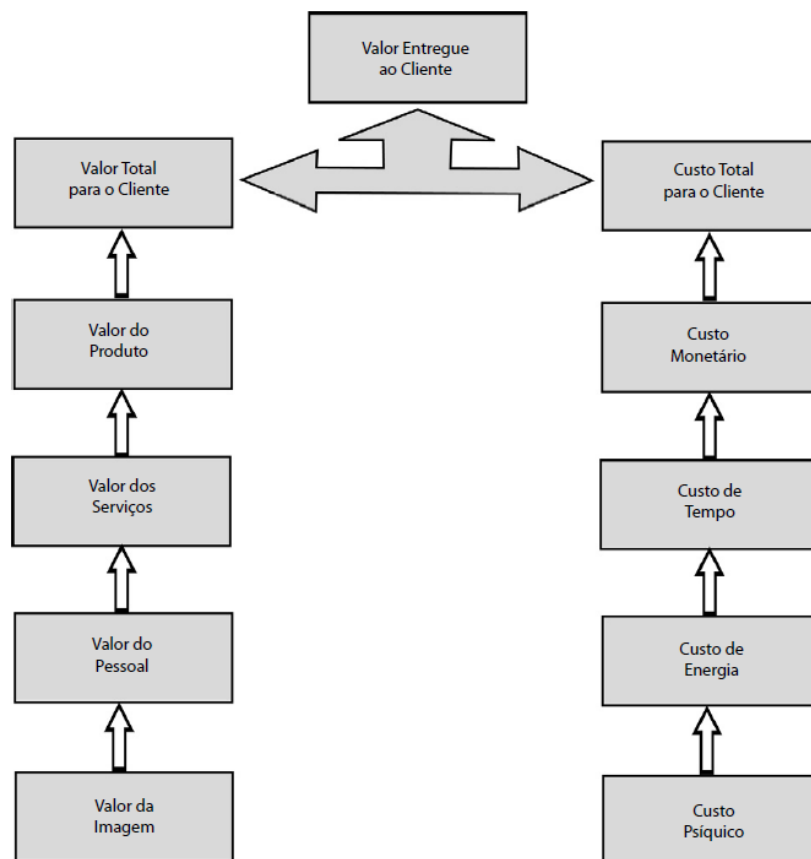


Figura 7 - Valor entregue para o cliente

Fonte: (Cobra & Brezzo, 2010:149)

O papel da comunicação organizacional é fundamental na ótica de orientação para o cliente, uma vez que permite que as organizações transformem a estratégia em ação. É essencial que a estratégia comunicacional seja concebida com foco no cliente interno e externo tendo em consideração a dinâmica e comportamento organizacional, o clima organizacional, a cultura da organização e a construção da confiança, permitindo a difusão clara e objetiva de todas as regras e princípios que orientam a organização (Coda et al.,

2007). Quanto maior o foco no cliente, maior a capacidade da organização gerar estratégias competitivas e persuasivas que lhes permita responder às necessidades voláteis e evolutivas dos clientes (Révillion, 2013).

Estudos realizados por Donavan, Brown & Mowen (2004) revelam que a orientação para o cliente influencia positivamente a satisfação no trabalho, o compromisso e a *performance* dos colaboradores. Os *outcomes* são maioritariamente internos à organização, no entanto são importantes para a motivação e bem-estar do colaborador e para um trabalho bem sucedido no dia-a-dia. Embora os colaboradores que tenham pouco contacto com os clientes externos sejam também influenciados pela orientação para o cliente (e experienciem satisfação associada à mesma), os colaboradores que mantêm contacto constante com os clientes externos mostraram efeitos consistentes da orientação para o cliente relativamente à satisfação e ao compromisso com a empresa. No entanto, contratar colaboradores que contactem constantemente com o cliente externo não é necessariamente a chave para colaboradores satisfeitos, uma vez que outros fatores têm também de ser tidos em conta (Donavan et al., 2004).

2.3.5. A Comunicação Interpessoal

A comunicação está inerente à nossa sociedade, faz parte da vida pessoal e profissional de cada ser humano e permite que as pessoas estabeleçam entendimentos e soluções para o alcance de determinados objetivos. Esta comunicação divide-se em quatro níveis: comunicação intrapessoal, comunicação de grupos pequenos, comunicação multigrupos e comunicação interpessoal (Wels, 2005). O último nível de comunicação referido (interpessoal) será o foco deste ponto.

A comunicação interpessoal consiste no estabelecimento contínuo de relações entre os indivíduos (Fisher & Adams, 2010) e é intrínseca a outras vertentes comunicacionais importantes como é a comunicação interna (ascendente, descendente, horizontal e lateral), a comunicação de Marketing (vertente voltada para o Marketing) e a comunicação institucional (Relações Públicas). Estão inerentes à comunicação interpessoal nas empresas uma variedade de premissas fundamentais para compreensão do constructo. Neste âmbito, e fazendo referência a essas mesmas premissas, é verificável que este tipo de comunicação se dá entre duas pessoas em todas as formas, canais, graus de profundidade, intensidade e temporais, numa ótica de transmissão de mensagens e *feedbacks*. Ocorre em qualquer local

desde que abrangido pelo horário laboral e envolve todas as motivações decorrentes do âmbito organizacional (Filho, 2009). Para o alcance do sucesso organizacional, são essenciais os relacionamentos interpessoais sob a ótica da comunicação interpessoal nas suas mais variadas formas: comunicação formal e informal, bem como a comunicação feita em sentido ascendente, descendente, horizontal e lateral (Póvoa, 2009). Com intuito de clarificar a concetualização do constructo, apresenta-se abaixo a figura que representa o Processo Sistémico da Comunicação Organizacional:

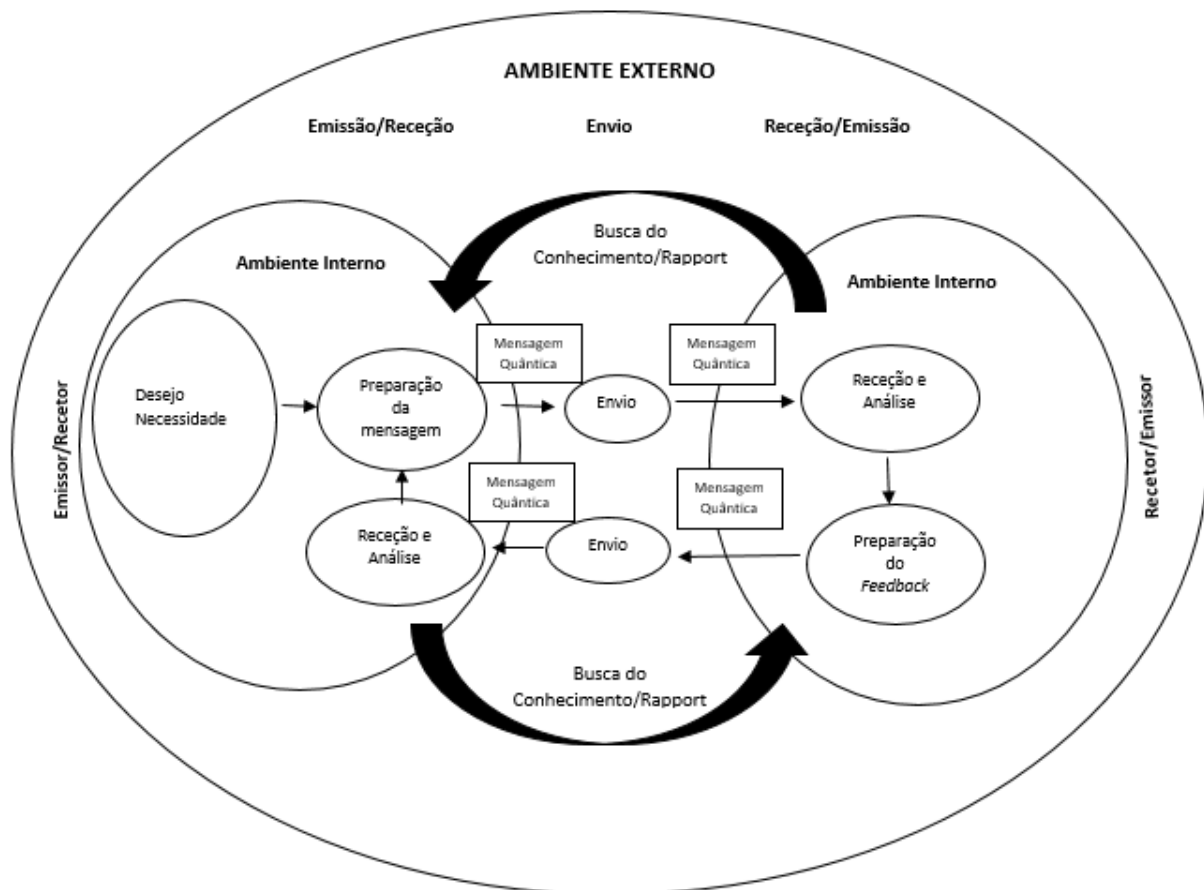


Figura 8 - Processo Sistémico da Comunicação Organizacional

Adaptado de: Filho (2009)

Através da figura apresentada, verificamos que existe todo um processo sistémico nas organizações no que concerne à comunicação interpessoal. Através do fluxo, o colaborador pretende transmitir determinado conteúdo que, conforme o conhecimento que tem do destinatário, procura estabelecer *Rapport* com este, sofrendo influência do ambiente quer interno (origem, país, zona geográfica, nível hierárquico, situação financeira, cultura, formação, conhecimento do tema pelas duas partes, habilidades, inteligência, experiências,

hábitos e momentos), quer externo (a empresa, o clima e cultura organizacionais, o país, o mercado e todos os aspetos que fazem parte da organização e estão relacionados com a comunicação) (Filho, 2009). É importante salientar que, neste âmbito, o *Rapport* permite a abertura dos canais comunicacionais fazendo com que o recetor da mensagem tenha acesso à qualidade das informações transmitidas, proporcionando um clima de confiança estabelecido entre o emissor e o recetor (Bertuol & Neves, 2008). O emissor prepara a mensagem e, através dos canais escolhidos, fá-la chegar ao destino. Consequentemente, o recetor recebe a mensagem, interpreta-a e através dos conhecimentos que tem do seu conteúdo e do seu emissor, retém o que acha necessário e prepara o seu *feedback* de acordo com o seu ambiente interno e externo. A partir deste momento, todo o processo é repetido da mesma forma, trocando-se o emissor e o recetor da mensagem (Filho, 2009).

O fortalecimento de laços comunicacionais aumenta as relações interpessoais e, como tal, as organizações devem agir no sentido de melhorar a comunicação entre colaboradores e superiores. Consequentemente, tal conduz a uma organização mais saudável, aumenta a satisfação, o compromisso e a lealdade entre colaboradores. O aumento da flexibilidade e cooperação aumenta a necessidade de uma comunicação eficaz, uma vez que promove a união dos vários colaboradores na execução das tarefas.

No que concerne à satisfação no local de trabalho associada à comunicação interpessoal, verifica-se que há uma série de estratégias que podem ser implementadas para que esta aumente. Uma das estratégias consiste no aumento da qualidade do líder, uma vez que a satisfação tende a ser superior entre aqueles que acreditam que os seus superiores são competentes, que os tratam com respeito e têm os interesses do colaborador como foco. Similarmente, a satisfação aumenta também quando os colaboradores acreditam que existe uma “linha aberta” de comunicação entre si e os seus superiores. O aconselhamento dos funcionários é também um fator importante, uma vez que permite que os colaboradores trabalhem no que é mais adequado para si (Awad & Alhashemi, 2012).

2.3.6. A Satisfação do Cliente Interno

A satisfação do cliente interno é uma das áreas mais investigadas devido à sua repercussão na vida tanto do indivíduo como da organização, sendo este constructo alvo de estudo desde os anos 20 do século XX até aos dias de hoje (Martinez & Paraguay, 2003).

Para Locke (1969), a satisfação no trabalho proporciona uma sensação de bem-estar que, por sua vez, é causada pela felicidade do cliente interno derivada do seu trabalho na

organização onde se insere. Esta satisfação no trabalho, como estado emocional que é, pode expressar-se de duas formas: por meio da felicidade (satisfação) ou por meio da infelicidade (insatisfação).

A satisfação no trabalho é definida através da orientação positiva afetiva relativamente ao emprego. É também caracterizada pelo gosto (satisfação) ou desgosto (insatisfação) pelo emprego. Como tal, as definições sugerem que este parâmetro classifica de forma geral a reação afetiva que os colaboradores têm relativamente ao seu emprego (Giri & Pavan Kumar, 2010).

Tal como referido, a satisfação tem sido uma das variáveis mais estudadas uma vez que representa um dos *outcomes* cruciais no que diz respeito aos resultados humanos no trabalho. Assim sendo, e de uma forma mais objetiva, a satisfação do cliente interno está associada a clientes internos mais produtivos (Cunha et al., 2016).

Uma das teorias que explica a satisfação do cliente interno foi proposta em 1940 por Maslow (Figura 9). Esta teoria baseia-se numa pirâmide das necessidades que de forma ascendente se organiza em cinco níveis importantes: necessidades fisiológicas (necessidades mais básicas do Ser Humano como comer ou dormir) necessidades ao nível da segurança (segurança física, familiar, emocional e social) necessidades sociais (interação individual e grupal do indivíduo abrangendo questões como, por exemplo, os grupos de pertença e as relações amorosas e de amizade), necessidades de estima (elevação dos próprios níveis de estima e dos níveis de estima dos outros em relação a ele) e, por fim, necessidades de auto-realização (o indivíduo desenvolve-se e torna reais os seus objetivos e ambições) (Martinez & Paraguay, 2003).

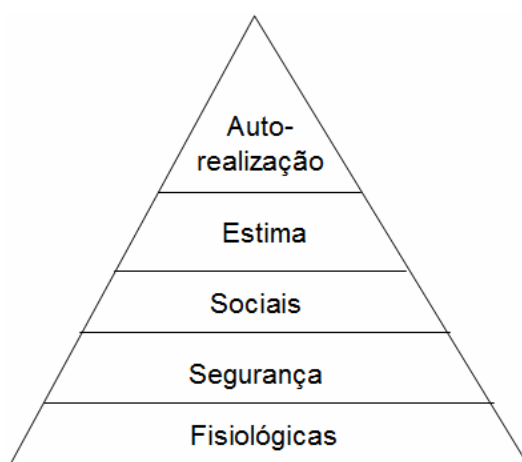


Figura 9 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow

Fonte: (Ferreira, Demutti & Gimenez, 2010:4)

De outro modo, Herzberg formulou a Teoria dos Fatores de Higiene, em 1959, referindo que o indivíduo é influenciado por uma série de “fatores de higiene” (remuneração, clima organizacional, liderança organizacional, políticas organizacionais, condições laborais e relações interpessoais) que determinam a sua satisfação e que são externos ao colaborador (Martinez & Paraguay, 2003). De uma forma mais concreta, o colaborador é influenciado por fatores motivadores como os que estão relacionados com o cargo ou as tarefas a desempenhar e por fatores higiênicos ou de manutenção que consistem no clima organizacional e todos os fatores que evitam o surgimento da insatisfação (Pilatti, 2012).

Herzberg (1971) refere que a existência de fatores geradores da motivação determina a satisfação, levando os colaboradores a um esforço acrescido, a um aumento da sua *performance*, conseguindo compreender de forma clara e objetiva os seus objetivos e funções, o reconhecimento, o trabalho, a responsabilidade e o desenvolvimento crescente ao nível profissional. Todos estes fatores, por serem intrínsecos ao indivíduo, estão relacionados com o desenvolvimento pessoal.

É nítida a relação entre a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Fatores de Higiene de Herzberg, na medida em que os fatores higiênicos (ou de manutenção) estão relacionados com os níveis mais baixos da pirâmide de Maslow, enquanto os níveis mais altos da mesma pirâmide estão relacionados com os fatores motivadores, conforme se pode observar na Figura 10 (Pilatti, 2012).

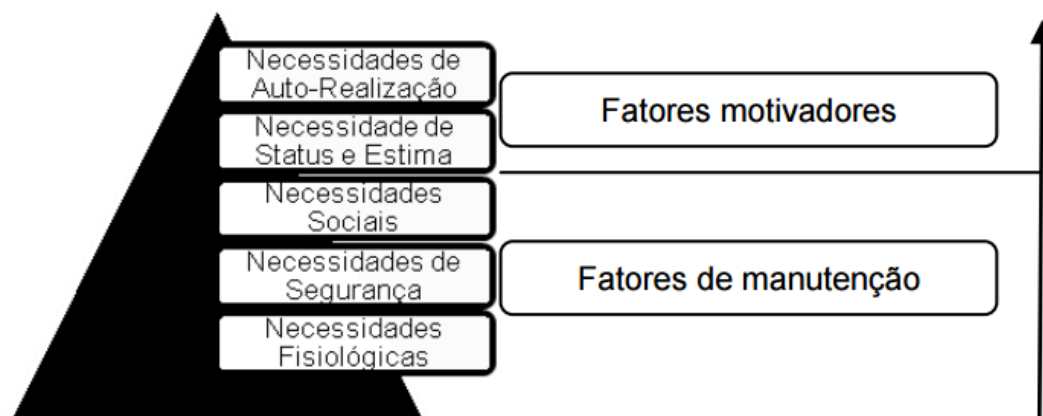


Figura 10 - Hierarquia das necessidades de Maslow e Teoria de motivação-higiene de Herzberg

Fonte: (Pilatti, 2012:21)

Também Vromm (1964) afirmou que a situação vivida pelo colaborador e as suas características de personalidade são condicionantes da satisfação. Já Locke (citado por Martinez & Paraguay, 2003) que elaborou a Teoria da Satisfação no Trabalho, focou-se na

simultaneidade do valor que o indivíduo atribui ao que pretende alcançar e do próprio objetivo a atingir, uma vez que estes catapultam o colaborador para altos níveis de *performance* que levarão à satisfação e, por consequência, reforçarão a atribuição de valores. Com base na teoria de Locke, Martins & Santos (2006) referiram que o conjunto das crenças e dos valores intrínsecos ao indivíduo é que fazem com que este se sinta satisfeito ou insatisfeito. Por sua vez, Orpen (1981), defende que aquando da existência de desrespeito pelos valores do colaborador, a insatisfação tende a aumentar.

Atualmente crê-se que a satisfação é “um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador” (Marqueze & Moreno, 2005:71). Neste âmbito, e apesar da referência às teorias apresentadas, que ajudam a explicar o entendimento da satisfação de forma breve, a subjetividade inerente ao constructo não permite uma definição tácita e uma uniformidade de visões, já que enquanto umas correntes defendem que o ambiente onde os indivíduos se inserem e as relações estabelecidas são determinantes para a satisfação no trabalho, outras correntes defendem que as necessidades e desejos do indivíduo precisam de ser satisfeitas ou considerar os seus valores para que se alcance a satisfação laboral (Martinez & Paraguay, 2003).

A satisfação no trabalho é variável de indivíduo para indivíduo e é causada por eventos e condições do trabalho e por agentes do trabalho. Assim, os fatores como as tarefas atribuídas ao colaborador, a sua remuneração, a promoção, as condições laborais, o clima organizacional e o reconhecimento influenciam a satisfação no trabalho, da mesma forma que os *stakeholders* e a própria organização influenciam a satisfação do cliente interno (Marqueze & Moreno, 2005). Cunha et al. (2016:178) referem que “a busca do trabalhador feliz produtivo poderia ser vista como um sonho impossível do ponto de vista Marxista do inevitável conflito trabalhador-gestão. Poderia também ser visto como simplista ou naif da perspectiva das relações industriais tradicionais no termo da qual os resultados são necessariamente um produto de regateio e compromisso. Todavia, numa perspectiva psicológica, a prossecução do trabalhador feliz/produtivo tem-se afigurado como um objetivo meritório, ainda que difícil – um objetivo que pode ser alcançado se incrementarmos fortemente o nosso conhecimento acerca das atitudes e comportamentos”.

Contudo, não se pode descurar a relevância evidente da comunicação na satisfação do cliente interno, uma vez que os estilos comunicacionais utilizados, o conteúdo da mensagem do líder e a sua credibilidade vão afetar positivamente ou negativamente a satisfação laboral. No âmbito desta perspectiva, Neves & Einenberger (2012) referem que quando os clientes

internos têm uma comunicação aberta com os seus superiores hierárquicos, tornam-se mais predispostos a construir relações laborais eficazes com as chefias, identificam-se com a organização, aumentam os seus níveis de *performance* e ajudam a promover a eficácia organizacional.“

A satisfação do cliente interno traz consequências tanto para este como para a própria organização (Martinez & Paraguay, 2003). Neste sentido, os comportamentos e a saúde física e mental do colaborador são influenciados pela satisfação (Marqueze & Moreno 2005). Um colaborador com altos níveis de insatisfação na organização é alvo da probabilidade de se desencadearem os mais variados problemas de saúde como é o caso do *stress*, doenças cardíacas, doenças alérgicas ou *burnout*, levando a baixos índices de *performance* individual e organizacional (Martins & Santos, 2006).

A análise que as pessoas fazem da sua vida pessoal e profissional resulta na satisfação no trabalho e tendo em consideração os tempos modernos e os desafios que vivemos, é fundamental que se encontre o ponto de equilíbrio entre a dinâmica económica e a tranquilidade social. Porém, numa sociedade em que predomina uma forte desigualdade e equipas de trabalho com altos níveis de *stress*, é necessário o foco no “não-trabalho” que consiste num ponto de equilíbrio entre trabalho e família, uma vez que o foco no trabalho gera a falta de tempo para todas as questões familiares (Cunha et al., 2016).

Todavia, não obstante o referido anteriormente, é importante que não se tenha a ideia romântica de que a satisfação do cliente interno permite diretamente o aumento dos níveis produtivos. Tal facto é importante de relevar uma vez que existe um conjunto de afetos e cognições do indivíduo que são altamente influenciadores. As *nuances* cognitivas e afetivas fazem parte da satisfação na medida em que as ambições do cliente interno são ajustadas às oportunidades reais com o objetivo de obter satisfação. Quando tal não acontece surge a insatisfação. Todavia, após um período de obtenção dos mesmos ganhos, estes deixam de propiciar satisfação uma vez que se tornam parte da situação comum, ou seja, um dado adquirido. Para além disso, a fonte de satisfação é mutável devido à questão da novidade numa variável associada ao trabalho (Cunha et al., 2016).

Neste âmbito, e como referem George & Jones, (1999:74), a satisfação é “o conjunto de sentimentos e crenças dos indivíduos sobre o seu trabalho atual. Os graus de satisfação sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de demonstrarem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, os colaboradores podem também agir relativamente aos vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem os outros elementos da equipa, supervisores ou subordinados ou a remuneração”.

2.4. Síntese

O novo paradigma assente na Gestão de Recursos Humanos consiste na elaboração de estratégias organizacionais capazes de responder às exigências tanto dos consumidores, que têm uma perspetiva focada nos altos padrões de qualidade por parte das organizações, como dos colaboradores que, para estarem envolvidos na produção de bens e prestação de serviços na empresa, querem participar nas tomadas de decisão e nas políticas organizacionais. Neste âmbito, verifica-se a necessidade de uma gestão que faz com que cada colaborador torne a organização diferenciadora das demais e ajude a criar uma identidade empresarial, através do contributo individual para o desenvolvimento da empresa. Este desenvolvimento faz-se através da absorção de competências, talentos, criatividade e capacidade de execução de cada colaborador. É neste enquadramento que se torna essencial que a Gestão de Recursos Humanos deixe de se centrar apenas no mundo interior da organização, estando também atenta às questões do Marketing, nomeadamente às oportunidades e ameaças que determinarão a sua praticabilidade (Lindon et al., 2011).

Surge assim o Marketing Interno, que consiste na aliança da Gestão de Recursos Humanos e do Marketing, como forma de atingir os objetivos organizacionais, já que cada elemento humano da organização é peça-chave para a concretização dos objetivos e do sucesso da organização. É nítida pois, a necessidade da atração e retenção dos clientes internos, essenciais à vida da empresa (Azêdo & Alves, 2013; Lindon et al., 2011).

Nesta convergência, torna-se essencial a abordagem de diversos constructos inerentes a esta simbiose entre a Gestão de Recursos Humanos e Marketing, nomeadamente a Comunicação Organizacional, o Clima Organizacional, a Intenção de *Turnover*, a Comunicação Interpessoal, a Orientação para o Cliente e a Satisfação no Trabalho, que se verificaram – à luz dos vários autores analisados – serem importantes para que o cliente interno seja a chave do sucesso organizacional.

Os colaboradores devem estar sempre orientados para o cliente externo e, só com uma cultura organizacional construída neste sentido, se torna possível a convergência do Marketing, da Gestão de Recursos Humanos e da Comunicação (Coda et al., 2007), uma vez que o cliente interno transmite no seu comportamento as estratégias delineadas pela organização (Senra, 2015). Neste âmbito, é notória a relevância da comunicação organizacional na ótica de orientação para o cliente, já que permite que as organizações transformem a estratégia em ação (Coda et al., 2007).

É certo que os elementos humanos que têm sentimentos positivos relativamente à comunicação ocorrida dentro da organização, nutrem igualmente sentimentos positivos no que diz respeito ao ambiente psicológico no local de trabalho, à gestão na sua generalidade e ao modo como os próprios indivíduos se identificam com a empresa (Muchinsky, 1977), pelo que é possível utilizar o clima organizacional como um medidor dos níveis de satisfação ou insatisfação dos próprios clientes internos da organização. Desta forma, quanto melhor o clima da organização, maior será tanto a satisfação dos colaboradores no trabalho como a sua motivação para a execução dos objetivos (Bispo, 2006).

A comunicação tem um impacto significativo no compromisso dos colaboradores com a organização. Como tal, as empresas devem certificar-se que existe uma comunicação eficiente com os seus colaboradores e desenvolver o compromisso, de forma a diminuir a intenção de *turnover*, ou seja, o desejo do colaborador sair da organização futuramente (Silva et al., 2014). É assim importante que a comunicação interna tenha qualidade para que a satisfação no trabalho seja reforçada, aumentando assim a qualidade do trabalho e diminuindo a vontade de abandonar a empresa (Brien et al, 2015).

A comunicação desempenha um papel importantíssimo no funcionamento e desenvolvimento das organizações, onde se espera que, com uma comunicação eficaz, a satisfação e desempenho dos colaboradores aumente (Giri & Pavan Kumar, 2010). Para que seja possível a organização ter um grupo de trabalhadores motivado e defensor da imagem corporativa, é importante que se elabore uma estratégia comunicacional eficaz (Flores, 2000), através da convergência da Gestão de Recursos Humanos e do Marketing, que funcionará de forma semelhante ao sistema circulatório do corpo humano, essencial para a sobrevivência de qualquer organização (Costa, 2008).

3. Metodologia

O surgimento do presente estudo adveio do objetivo de investigar a convergência entre a Gestão de Recursos Humanos e o Marketing num prisma focado na comunicação organizacional e na satisfação do cliente interno. Neste contexto, e após a revisão de literatura apresentada no capítulo anterior, aborda-se agora a metodologia que apresenta uma configuração empírica. De uma forma mais concreta, apresenta-se a constituição do presente capítulo que integra a definição e fundamentação do estudo, indicação do modelo conceitual e das hipóteses de estudo, a operacionalização das variáveis, a definição do método de recolha de informação e amostra e o estudo da consistência interna e validade dos modelos.

3.1. Tipos de estudo e fundamentação

No estudo que se apresenta, efetuou-se uma pesquisa com intuito de responder às questões abordadas na investigação. Neste âmbito revela-se importante a exposição da conceitualização associada a uma pesquisa que, de acordo com Gil (2002), se define como uma atuação racional e ordenada que tem o intuito de proporcionar respostas aos problemas apresentados. Malhotra (2010) refere que a pesquisa é composta por 6 etapas fundamentais e que foram tidas como referência e adaptadas ao presente estudo. São elas:

- **Definição do problema** – Tem como objetivo perceber qual a intenção do estudo e dissecar as informações mais relevantes. Quando o problema é definido, a pesquisa pode prosseguir para as etapas seguintes;
- **Desenvolvimento de uma abordagem** – Construção da secção teórica da investigação através das informações obtidas. Investigação das questões;
- **Construção do projeto de pesquisa** – Determinação das respostas para os problemas apresentados, selecionando-se o método de recolha de dados. Efetuam-se os procedimentos necessários que permitirão obter as informações necessárias;

- **Trabalho de campo ou recolha de dados** – Aplicação de questionários ou entrevistas, utilizando os meios estatísticos adequados, de uma forma clara e objetiva;
- **Preparação e análise dos dados** – edição, codificação, transcrição e análise dos dados recolhidos;
- **Preparação e apresentação do relatório** – apresentação por escrito de todo o trabalho de pesquisa.

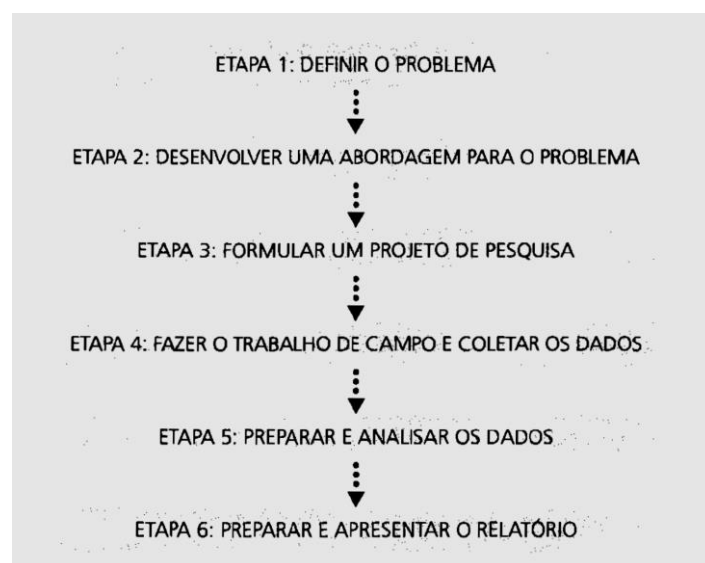


Figura 11 - As Seis Etapas da Pesquisa de Marketing

Fonte: (Malhotra, 2010)

É fundamental a elaboração de um modelo de pesquisa que deverá ser seguida pelo investigador conforme a figura seguinte (Malhotra, 2010):



Figura 12 - Tarefas envolvidas num Modelo de Pesquisa
Fonte: Malhotra (2010:66)

As pesquisas podem ser exploratórias ou conclusivas sendo que, segundo Malhotra (2010:145), “os modelos conclusivos podem ser tanto descritivos quanto causais” (Figura 13).

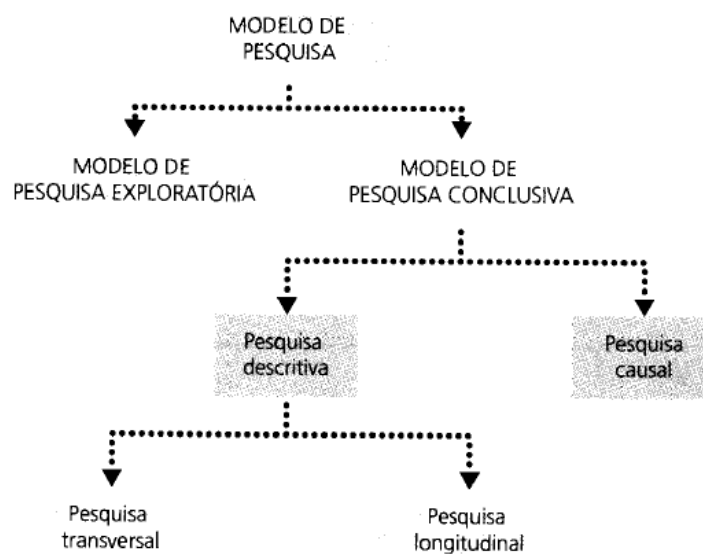


Figura 13 - Classificação dos Modelos de Pesquisa

Fonte: Malhotra (2010:56)

O presente estudo, de caráter conclusivo, tem uma abordagem quantitativa na medida em que nele se traduzem dados, caracterizando-os e analisando-os, através do recurso a métodos estatísticos (Vieira, Castro & Junior 2010). No que diz respeito ao tipo de pesquisa

de investigação, esta está enquadrada no âmbito de um estudo descritivo uma vez que aqui se explicam as informações para que seja possível a elaboração das questões e das hipóteses investigativas. No âmbito da recolha dos dados, o presente estudo considera-se transversal único já que se recolheu informações de determinada amostra populacional de uma só vez (Malhotra, 2010). Como forma de clarificar o esquema seguido neste estudo, apresenta-se na Figura 14 um esquema que representa a pesquisa de marketing explicada anteriormente:

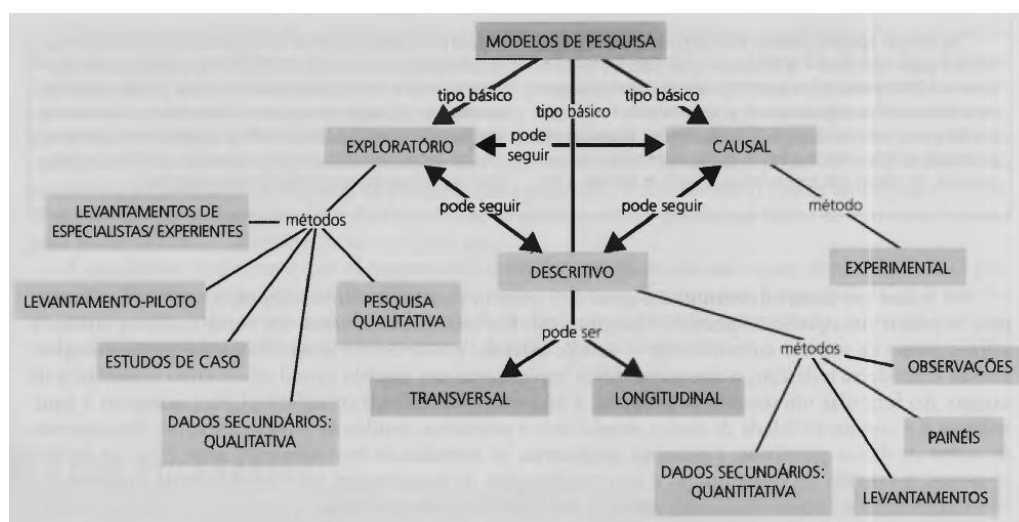


Figura 14 - Modelo Concetual para o Modelo de Pesquisa

Fonte: Malhotra (2010:69)

3.2. Modelo Concetual

O modelo concetual é utilizado na metodologia de investigação nas ciências sociais e permite que seja feita uma análise que relacione os conceitos que se mostram fundamentais para a necessidade de conhecer a realidade. Neste sentido, são estabelecidas variáveis dependentes e independentes na formação do modelo concetual que traduzem os referidos conceitos (Land, Michalos & Sirgy, 2012)

Segundo Marconi & Lakatos (2005:189), a variável dependente define-se como “o fator que aparece, desaparece ou varia à medida que o investigador introduz, tira ou modifica a variável independente”. Quer isto dizer que a variável dependente será a variável que se pretende analisar e que sofre influência das variáveis independentes, na medida em que é explicada ou afetada por estas últimas. Tendo este estudo o objetivo de analisar a influência da comunicação organizacional na satisfação do cliente interno, tomou-se em consideração as variáveis dependentes denominadas não só pela satisfação do cliente interno como pelo clima organizacional, intenção de turnover, orientação para o cliente e comunicação

interpessoal. Contudo, no que concerne às variáveis independentes, e tomando em consideração que estas são manipuladas pelo investigador com o objetivo de estudar o seu efeito sobre a variável dependente, a variável independente é tanto a comunicação organizacional como, simultaneamente, também as variáveis dependentes já referidas uma vez que também elas se tornam variáveis independentes na medida em que são influenciadas pela comunicação organizacional ao mesmo tempo que influenciam a satisfação do cliente interno (Fortin, 1999).

Apresenta-se de seguida o modelo concetual do estudo:

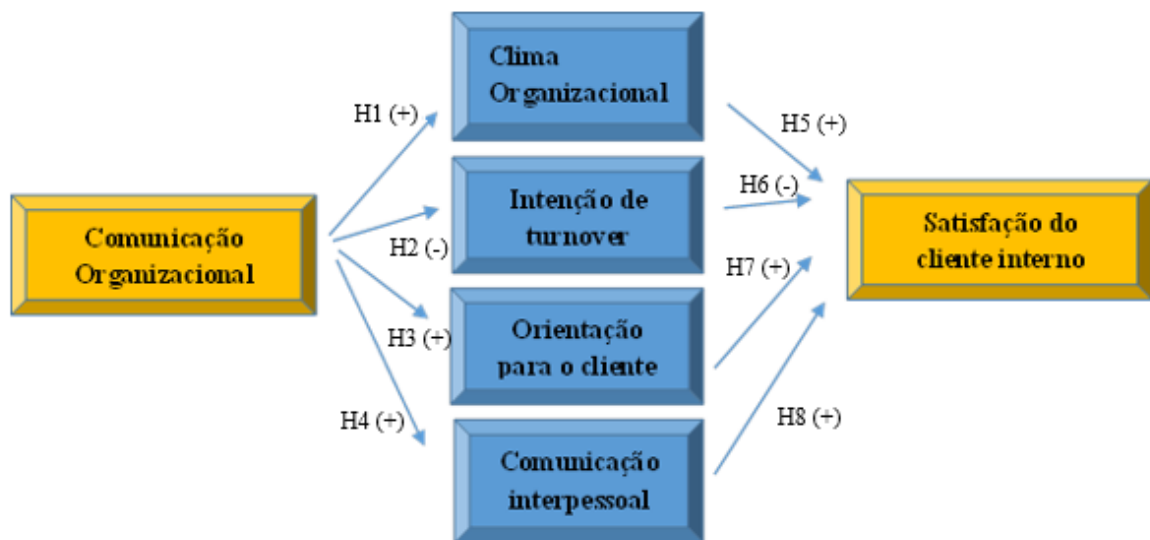


Figura 15 - Modelo Conceitual

Elaboração Própria

3.3. Hipóteses de Estudo

As hipóteses de pesquisa consistem na elaboração de questões associadas ao problema determinado e que, aquando a sua resposta, podem ajudar a encontrar a sua solução através de explicações para as situações apresentadas (Paulo, 1998).

A acuidade da informação comunicada é um dos fatores altamente relacionados com as várias dimensões do clima organizacional, o que sugere que esta é relevante na forma como os colaboradores percebem a organização (Muchinsky, 1977). Segundo o estudo *Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction*, elaborado por Muchinsky (1977), existem correlações entre as diversas dimensões da comunicação organizacional e do clima organizacional, sendo que a satisfação

com a comunicação e a confiança revelaram as correlações mais fortes com as diferentes dimensões do clima organizacional, nomeadamente com a estrutura organizacional (0,42 e 0,40), a identificação organizacional (0,51 e 0,47), o ambiente interpessoal (0,40 e 0,50) e a afetividade perante a gestão da empresa (0,53 e 0,62).

Tabela 5 - Correlações entre a comunicação organizacional e as diferentes variáveis clima organizacional

Fonte: (Muchinsky, 1977:598)

<i>Organizational Communication</i>	<i>Inter-personal Milieu</i>	<i>Standards</i>	<i>Organizational Climate</i>			
			<i>Affective Tone Toward Management</i>	<i>Organizational Structure and Procedures</i>	<i>Responsibility</i>	<i>Organizational Identification</i>
Trust	.50**	-.16**	.62**	.40**	.11*	.47**
Influence	.34**	-.01	.48**	.34**	.08	.37**
Mobility	.06	.08	.14**	.09	-.04	.15**
Desire for interaction	.22**	-.04	.25**	.09	.05	.19**
Accuracy	.34**	-.04	.40**	.40**	.06	.34**
Summarization	.10	.08	.14*	-.01	.18**	.12*
Gatekeeping	-.06	.05	-.03	.06	-.04	-.09
Overload	-.03	.03	-.01	-.06	.06	-.03
Directionality-upward	.09	.00	.12	.11*	-.04	.07
Directionality-downward	.14*	.03	.26**	.14*	.15*	.24**
Directionality-lateral	-.20**	-.03	-.29**	-.16**	-.02	-.21**
Written modality	.03	-.01	.00	.00	-.07	-.02
Face-to-face modality	.01	-.10*	.13**	.07	.09	.11*
Telephone modality	-.10*	.16**	-.16**	-.04	-.11*	-.12**
Other modality	-.04	.16	-.16	-.17	-.16	-.04
Satisfaction with communication	.40**	-.06	.53**	.42**	.10*	.51**

* $p < .01$
 ** $p < .001$

De acordo com o exposto, define-se a seguinte hipótese:

H1 – A comunicação organizacional influencia positivamente o clima organizacional

Quando a comunicação dentro da empresa tem qualidade, a satisfação no trabalho é reforçada, aumentando a qualidade do trabalho e diminuindo a vontade de abandonar a empresa (Brien et al., 2015; Mohamad, 2008). Colaboradores que se encontram mais satisfeitos com a qualidade da informação reportada pelos seus colegas mostram ter menos probabilidade de sair voluntariamente do posto de trabalho. Um estudo realizado por Allen (1996) relaciona a comunicação com a intenção de turnover, revelando que a hipótese por si estudada de que existia influência da comunicação organizacional na intenção de turnover foi verificada. Também Mohamad (2008), que estudou os efeitos da comunicação no caso concreto de um hotel na Malásia reitera aos resultados obtidos por Allen (1996). De acordo com os dados apresentados, enuncia-se a seguinte hipótese:

H2 – A comunicação organizacional influencia negativamente a intenção de turnover

O papel da comunicação organizacional é fundamental na ótica de orientação para o cliente, uma vez que permite que as organizações transformem a estratégia em ação. É fundamental que a estratégia comunicacional seja concebida com foco no cliente interno e externo tendo em consideração a dinâmica e o comportamento organizacional, o clima organizacional, a cultura da organização e a construção da confiança, permitindo a difusão clara e objetiva de todas as regras e princípios que orientam a organização (Coda et. al, 2007). Resultados obtidos por Wagenheim & Rood (2010), num estudo cujo objetivo era determinar a relação entre a comunicação organizacional e a orientação para o cliente, revelaram-se inconclusivos uma vez que não foi possível provar que uma maior satisfação dos colaboradores com a comunicação organizacional aumenta a orientação para o cliente, devido à falta de significância estatística. Perante esta concetualização e contextualização, enuncia-se a seguinte hipótese:

H3 – A comunicação organizacional influencia positivamente a orientação para o cliente

O fortalecimento de laços comunicacionais aumenta as relações interpessoais, como tal, as organizações devem agir no sentido de melhorar a comunicação entre colaboradores e superiores. Consequentemente, tal estratégia leva a uma organização mais saudável, aumenta a satisfação, o compromisso e a lealdade entre colaboradores. O aumento da flexibilidade e cooperação aumenta a necessidade de uma comunicação eficaz, uma vez que promove a união dos vários colaboradores na execução das tarefas (Awad & Alhashemi, 2012). Por sua vez, quando uma empresa tem fraca qualidade comunicacional, existe um impacto na comunicação interpessoal pois surgem barreiras que impedem a clareza e a objetividade da informação transmitida de uma pessoa para outra (Hedler, Silva, Alonso, Campos, & Carmo, 2015). Daqui resulta ser fundamental que a comunicação nas organizações se torne horizontalizada e que promova o diálogo, já que só assim é possível a existência de uma boa comunicação interpessoal, promovendo a exposição e partilha de ideias, de objetivos, de receios e de expetativas (Novelli, Moura, & Curvello, 2013). Os colaboradores que à partida têm sentimentos positivos relativamente à comunicação dentro da organização, também nutrem sentimentos positivos relativamente ao ambiente psicológico no local de trabalho, à gestão no geral e à forma como os próprios clientes internos se identificam com a organização (Muchinsky, 1977). Neste sentido, as organizações devem aplicar estratégias comunicacionais que promovam o relacionamento humano, que fortaleçam os canais de comunicação e que fomentem a partilha de conhecimentos (Novelli et al., 2013). Perante estes dados enuncia-se a seguinte hipótese:

H4 – A comunicação organizacional influencia positivamente a comunicação interpessoal

A satisfação é uma variável afetiva e consiste na avaliação positiva ou negativa do ambiente. O clima organizacional é uma variável cognitiva e consiste na perspectiva, na relação da ausência/presença dos aspetos relacionados com o ambiente, bem como a sua adequação, ou seja, numa percepção mais racional e menos emocional (Martins et al, 2004).

O clima organizacional influencia tanto negativamente como positivamente os clientes internos, os clientes externos e a própria organização, funcionando como um medidor dos níveis de satisfação ou insatisfação dos colaboradores da empresa (Bispo, 2006).

No estudo de Rahimic (2013), que consistia na avaliação da influência do clima organizacional na satisfação no trabalho, verificou-se que o grau de influência da primeira na satisfação correspondia a 86.6%. Como tal, o autor infere que a grande maioria das variações no nível de satisfação dos colaboradores está associada a variações no clima organizacional. Já Jyoti (2013), no seu estudo sobre o impacto do clima organizacional na satisfação no trabalho, obteve um valor de R^2 ajustado de 0.692, comprovando assim a forte associação linear entre ambas as variáveis. Neste contexto, enuncia-se a seguinte hipótese:

H5 – O clima organizacional influencia positivamente a satisfação do cliente interno

As variáveis organizacionais, ambientais e individuais têm impacto nas percepções do colaborador no que concerne às expectativas relacionadas com o seu cargo e com o mercado laboral, numa ótica de perspectiva de melhoria ao nível profissional tanto dentro como fora da organização. A satisfação é influenciada pelas variáveis individuais e expectativas relacionadas com o cargo e com outras oportunidades de trabalho presentes no mercado, e que irão determinar a pretensão (ou não) de sair da empresa ou investir numa outra organização através da aquisição de um novo cargo profissional (Costa et al., 2008).

Saeed, Waseem, Sikander, & Rizwan (2014) provaram a relação negativa entre a intenção de turnover e a satisfação no trabalho, sendo que uma menor satisfação leva a uma maior intenção de deixar a empresa e vice-versa. A investigação realizada por Medina (2012) comprova a associação entre estas duas variáveis. Deste modo, apresenta-se a seguinte hipótese:

H6 – A intenção de *turnover* influencia negativamente a satisfação do cliente interno

Estudos realizados por Donavan et al. (2004) revelam que a orientação para o cliente influencia positivamente a satisfação no trabalho, o compromisso e a *performance* dos

colaboradores. Os *outcomes* são maioritariamente internos à organização, no entanto são importantes para a motivação e bem-estar do colaborador e para um trabalho bem sucedido no dia-a-dia. Embora os colaboradores que tenham pouco contacto com os clientes externos sejam também influenciados pela orientação para o cliente (e experienciem satisfação associada à mesma), os colaboradores que mantêm contacto constante com os clientes externos mostraram efeitos consistentes da orientação para o cliente relativamente à satisfação e ao compromisso com a empresa.

No estudo realizado por Saura, Contrí, Taulet & Velázquez (2005), onde são analisadas as relações entre a orientação para o cliente e a satisfação no trabalho, conclui-se que os colaboradores que têm uma melhor orientação para o cliente têm mais experiências positivas. Considerando os referidos dados, enuncia-se a seguinte hipótese:

H7 – A orientação para o cliente influencia positivamente a satisfação do cliente interno

Já no que concerne à satisfação no local de trabalho associada à comunicação interpessoal, verifica-se que há uma série de estratégias que podem ser implementadas para que esta aumente. Uma das estratégias consiste no aumento da qualidade do líder, uma vez que a satisfação tende a ser superior entre aqueles que acreditam que os seus superiores são competentes, que os tratam com respeito e têm os interesses do colaborador como foco. Similarmente, a satisfação aumenta também quando os colaboradores acreditam que existe uma “linha aberta” de comunicação entre si e os seus superiores. O aconselhamento dos funcionários é também um fator importante, uma vez que permite que os colaboradores trabalhem no que é mais adequado para si (Awad & Alhashemi, 2012).

Numa investigação realizada por Dehaghani, Akhormeh & Mehrabi (2012), um conjunto de enfermeiras no hospital de Al-Zahra, foi submetido a uma formação sobre comunicação interpessoal, sendo que se manteve um grupo paralelo, de controlo, que não assistiu à formação. Depois deste episódio, verificou-se a diferença entre as médias de satisfação no trabalho e verificou-se que no grupo de controlo não houve variação, mas no grupo de teste, após esta formação, a satisfação no trabalho aumentou 7.96 pontos percentuais, o que leva a confirmar a influência positiva de uma boa comunicação interpessoal na satisfação. Já Siburian, Willem, Psr & Medan (2013), num estudo aplicado em professores de uma escola secundária na Indonésia, revela que a influência direta da comunicação interpessoal na satisfação no trabalho corresponde a 43%. Perante estes dados enuncia-se a seguinte hipótese:

H8 – A comunicação interpessoal influencia positivamente a satisfação do cliente interno

Apresenta-se abaixo uma tabela que resume as hipóteses de estudo descritas neste capítulo:

Tabela 6 - Síntese das Hipóteses do Modelo Concetual

Elaboração Própria

H1	• A Comunicação Organizacional influencia positivamente o Clima Organizacional
H2	• A Comunicação Organizacional influencia negativamente a Intenção de Turnover
H3	• A Comunicação Organizacional influencia positivamente a Orientação para o Cliente
H4	• A Comunicação Organizacional influencia positivamente a Comunicação Interpessoal
H5	• O Clima Organizacional influencia positivamente a Satisfação do Cliente Interno
H6	• A Intenção de Turnover influencia negativamente a Satisfação do Cliente Interno
H7	• A Orientação para o Cliente influencia positivamente a Satisfação do Cliente Interno
H8	• A Comunicação Interpessoal influencia positivamente a Satisfação do Cliente Interno

3.4. Operacionalização das Variáveis

Neste tópico apresenta-se a operacionalização das variáveis intrínsecas ao modelo concetual, medidas através de escalas de diversos investigadores que procederam à validação das mesmas. As escalas foram adaptadas ao tema do presente estudo por forma a existir um direcionamento mais preciso para a temática em si.

A Escala de Lickert de cinco pontos foi a selecionada para utilização neste trabalho investigativo. A sua escolha deveu-se à vantagem inerente à fácil compreensão pela pessoa questionada e pela fácil elaboração e aplicação por parte do investigador. Nesta escala será permitido ao indivíduo a demonstração do seu grau de concordância/satisfação através da escolha de uma das categorias de resposta apresentadas (Malhotra, 2010).

Neste âmbito, a variável Comunicação Organizacional é medida através da escala adaptada de Rego (2013), que a utilizou para medir o grau de satisfação de cada colaborador relativamente à comunicação organizacional da empresa de que faz parte.

A variável Clima Organizacional é medida pela escala de Martins et al. (2004). Os autores da referida escala procuraram criar um instrumento de medida das diversas variáveis componentes do clima organizacional utilizando uma amostra de 1244 indivíduos colaboradores de empresas públicas e privadas da região de Minas Gerais e 127 constructos.

No que concerne à variável Comunicação Interpessoal, a escala utilizada foi adaptada de Rego (2013), com intuito de analisar a comunicação dos colaboradores entre si e com os seus superiores hierárquicos dentro da organização onde se inserem.

A Intenção de *Turnover* foi analisada através de três itens de intenção de rotatividade, que foram desenvolvidos por Chen & Wei (2009), analisando os vínculos relacionais dos colaboradores e a sua intenção de saída da organização.

No caso da Orientação para o Cliente, a escala utilizada foi elaborada por Homburg, Wieseke & Bornemann (2009) e, na investigação dos autores, procurou-se analisar a capacidade de resposta dos colaboradores à hierarquia das necessidades dos clientes externos.

Finalmente, a variável Satisfação resulta dos trabalhos de Siqueira (2008). A escala apresentada é multidimensional e pretende mostrar o grau de satisfação dos colaboradores a partir das seguintes dimensões: satisfação com o salário, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com as promoções, satisfação com a natureza do trabalho e a satisfação com a estabilidade no trabalho. Neste contexto, a escala foi adaptada ao presente estudo, tendo em consideração a temática abordada e os aspetos mais relevantes a serem investigados.

Como forma de consolidar e expor os conteúdos relativos às escalas de medida utilizadas, apresenta-se a tabela com os itens a analisar:

Tabela 7 - Operacionalização das variáveis

Elaboração Própria

VARIÁVEL	ITEM
Comunicação organizacional (CO)	CO1 - Recetividade ao Feedback (comunicação descendente) - Os superiores estão recetivos ao feedback provindo dos seus subordinados e usam esse feedback.

CO2 - Recetividade ao Feedback (comunicação ascendente) - Os subordinados estão recetivos ao feedback (provido dos seus superiores).

CO3 - Recetividade ao Feedback (comunicação lateral/horizontal) - Os membros organizacionais estão recetivos ao feedback provido dos seus pares.

CO4 - Permissão (comunicação descendente) - Os superiores encorajam os subordinados a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões e apresentar críticas aos níveis superiores da gestão.

CO5 - Permissão (comunicação ascendente) - Os subordinados sentem que os seus superiores os encorajam a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas aos níveis superiores da gestão.

CO6 - Permissão (comunicação lateral/horizontal) - Os empregados sentem que os seus superiores os encorajam a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas aos seus pares.

CO7 - Interdependência (comunicação descendente) - Os superiores sentem que o seu sucesso depende dos intercâmbios comunicacionais com os seus subordinados.

CO8 - Interdependência (comunicação ascendente) - Os subordinados sentem que o seu sucesso depende dos intercâmbios comunicacionais com os seus superiores.

CO9 - Interdependência (comunicação lateral/horizontal) - Os membros organizacionais sentem que o seu sucesso depende dos intercâmbios comunicacionais com os seus pares.

CO10 - Confiança (comunicação descendente) - Os superiores confiam nos subordinados para partilhar ideias/informações sensíveis com eles.

CO11 - Confiança (comunicação ascendente) - Os subordinados confiam nos superiores para partilhar ideias/informações sensíveis com eles.

CO12 - Confiança (comunicação lateral/horizontal) - Os membros organizacionais confiam nos seus pares para partilhar ideias/informações sensíveis com eles.

CO13 - Clareza (comunicação descendente) - As mensagens transmitidas pelos superiores aos subordinados, são claras.

CO14 - Clareza (comunicação ascendente) - As mensagens transmitidas pelos subordinados aos superiores são claras.

CO15 - Clareza (comunicação lateral/horizontal) - As mensagens transmitidas entre pares são claras.

CO16 - Oportunidade (comunicação descendente) - As mensagens transmitidas pelos superiores chegam atempadamente aos subordinados.

	CO17 - Oportunidade (comunicação ascendente) - As mensagens transmitidas pelos subordinados chegam atempadamente aos superiores.
	CO18 - Oportunidade (comunicação lateral/horizontal) - As mensagens transmitidas pelos membros organizacionais chegam atempadamente aos seus pares.
Clima organizacional (CLO) (Martins et al., 2004)	<p>CLO1 - O meu setor é informado das decisões que o envolvem.</p> <p>CLO2 - O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.</p> <p>CLO3 - Na empresa, as dúvidas são esclarecidas.</p> <p>CLO4 - As mudanças na empresa são planeadas.</p> <p>CLO5 - O chefe valoriza a opinião dos funcionários.</p> <p>CLO6 - Na empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.</p> <p>CLO7 - O chefe tem respeito pelos funcionários.</p> <p>CLO8 - O diálogo é utilizado para resolver problemas na empresa.</p>
Comunicação interpessoal (CI) (Rego, 2013)	<p>CI1 - As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões do seu superior.</p> <p>CI2 - As pessoas na minha equipa partilham as suas experiências e problemas.</p> <p>CI3- As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com o superior</p> <p>CI4 - Entre os membros da minha equipa, existe uma ampla partilha de informação importante.</p> <p>CI5 - É fácil falar com as pessoas situadas no nível hierárquico superior.</p> <p>CI6 - As pessoas partilham abertamente as suas ideias com os restantes membros da equipa.</p>
Intenção de turnover (I) (Chen & Wei, 2009)	<p>I1 - Tenho intenção de deixar a organização nos próximos 12 meses.</p> <p>I2 - Estou inclinado a deixar a organização nos próximos 12 meses.</p> <p>I3 - Existe um elevado grau de probabilidade de deixar a organização nos próximos 12 meses.</p>
Orientação para o cliente (O) (Homburg et al., 2009)	<p>O1 - Eu tento compreender quais são as necessidades do cliente.</p> <p>O2 - Eu tenho sempre em mente os interesses do cliente.</p>

	O3 - Tenho uma abordagem de resolução de problemas na venda de produtos ou serviços aos clientes.
	O4 - Recomendo produtos ou serviços que permitem a resolução de problemas.
	O5 - Eu tento descobrir quais os tipos de produtos ou serviços mais úteis para os clientes.
Satisfação (S)	S1 - Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
(Siqueira, 2008)	S2 - Com o modo como o meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
	S3 - Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
	S4 - Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
	S5 - Com o meu salário comparado ao quanto eu trabalho.
	S6 - Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.
	S7 - Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
	S8 - Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
	S9 - Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
	S10 - Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
	S11 - Com a quantidade de amigos que tenho como colegas de trabalho.
	S12 - Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
	S13 - Com o tempo que tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
	S14 - Com a maneira como o meu chefe me trata.
	S15 - Com a variedade de tarefas que realizo.
	S16 - Com a confiança que posso ter nos meus colegas de trabalho.

3.5. População, método de recolha de informação e amostra

No âmbito do presente estudo, foram selecionados indivíduos do sexo masculino e do sexo feminino, com mais de 18 anos de idade e empregados em empresas públicas ou

privadas em Portugal. Esta população objeto da investigação foi escolhida com intuito de se perceber a influência da comunicação organizacional na satisfação do cliente interno, numa ótica de convergência da Gestão de Recursos Humanos e do Marketing.

O método de recolha de dados escolhido foi o questionário uma vez que, segundo Malhotra (2010:240), este “garante a padronização e comparação dos dados de todos os entrevistadores, aumenta a velocidade e exatidão dos registos e facilita o processamento dos dados.”

O referido questionário foi elaborado através da ferramenta *online* denominada Google Docs. (conforme Anexo 1). O mesmo foi divulgado durante o período de 28 de janeiro a 20 de fevereiro de 2016, à amostra escolhida e residente em Portugal Continental e Ilhas da Madeira e dos Açores. Como forma de divulgação do referido questionário, utilizou-se a plataforma social *Facebook* e o *E-mail*, solicitando a resposta ao questionário por parte dos indivíduos empregados. Para além disso, solicitou-se a entidades públicas e privadas que disponibilizassem aos seus colaboradores o questionário para resposta. As entidades contactadas foram o Instituto Politécnico de Leiria, Instituto Politécnico de Tomar, Junta de Freguesia de Vila Nova da Barquinha, Câmara Municipal de Alcanena, Cofidis, Cisco Systems, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Microsoft Portugal e Mendes & Gonçalves. Realça-se que as empresas Microsoft Portugal, Cofidis e Cisco Systems foram escolhidas para o presente estudo por terem sido indicadas pelo Instituto *Great Place To Work* como sendo das melhores empresas para trabalhar (Great Place to Work, 2015). A empresa Mendes & Gonçalves foi escolhida por uma ligação emocional à marca Paladin e pelo trabalho que a empresa desenvolve junto dos consumidores, fazendo um excelente trabalho num prisma de Marketing Relacional e Estratégia de Marca. As entidades públicas escolhidas são conhecidas por mim, pelo que foram selecionadas por existir uma maior facilidade no contacto para o presente estudo.

A escolha da divulgação dos questionários *online* adveio do facto deste ser acessível ao nível de custos, mas também pelo facto dos respondentes se sentirem mais confortáveis a responderem às questões num formato *online*, ao mesmo tempo que a rapidez e praticabilidade das respostas também é bastante notória (Vieira et. al., 2010). Apesar de existirem vantagens e desvantagens neste modo de divulgação de questionários, de facto o que este método traz de positivo suplanta os seus pontos mais negativos (Figura 16) (Gonçalves, 2008).

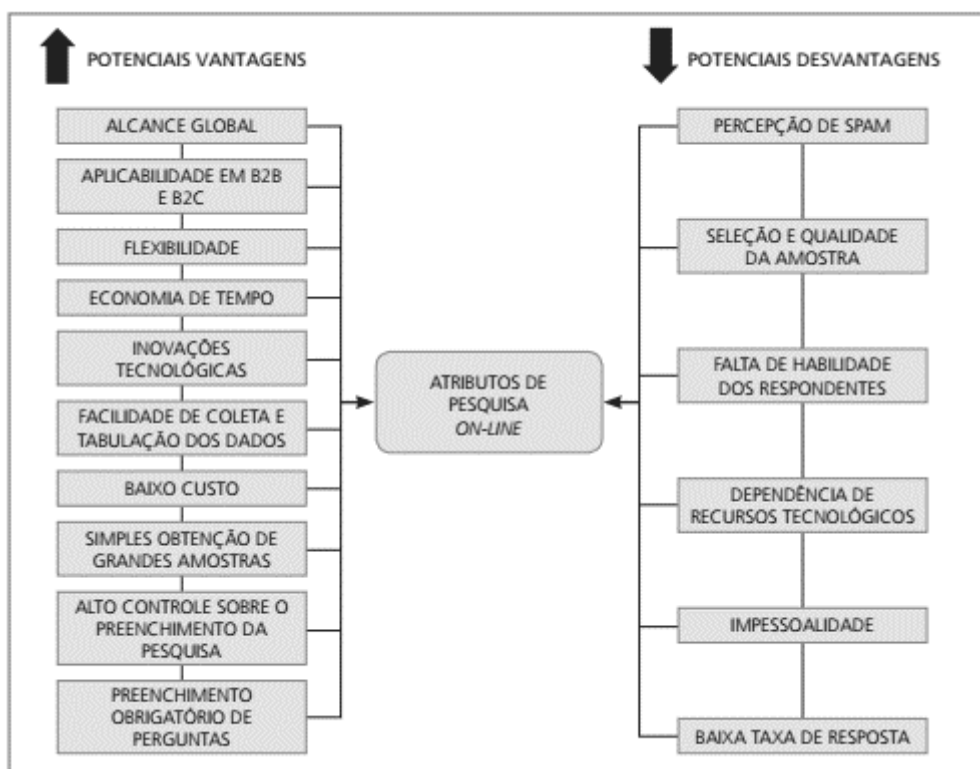


Figura 16 - Principais vantagens e desvantagens das pesquisas online sob a ótica dos pesquisadores
 Fonte: (Gonçalves, 2008:74)

O tratamento dos dados efetuou-se através do *Software Statistical Package for Social Science 24* (SPSS 24) por meio de análise estatística, verificando-se primeiramente os dados obtidos através das respostas aos questionários com intuito de proceder à correção de eventuais falhas existentes ao nível da inserção dos dados, das respostas ou incongruências relativamente à população de estudo selecionada e aos respondentes. Dos 152 questionários respondidos, foram eliminados 5 por não se enquadrarem na população alvo de estudo definida.

No que concerne à caracterização da amostra, é verificável que os indivíduos que responderam ao questionário registam dados demográficos muito diversificados, nomeadamente ao nível da idade, do nível de escolaridade, da profissão e do tempo que trabalham em determinada empresa. Neste âmbito, a apresentação dos dados demográficos é feita através da tabela abaixo representada e que demonstra a informação referida anteriormente:

Tabela 8 - Caracterização sociodemográfica da amostra

Elaboração Própria

Sexo		Ocupação profissional	
Feminino	76,2%	1 - Quadros Médios e Superiores	44,9%
Masculino	23,8%	2 - Técnicos Especializados e Pequenos Proprietários	2,0%
		3 - Empregados dos Serviços / Comércio / Administrativo	38,1%
		4 - Trabalhadores Qualificados/Especializados	5,4%
		5 - Trabalhadores não Qualificados/não Especializados	9,5%
Faixa etária		Tempo na empresa	
20-24	10,9%	Há menos de um ano	15,0%
25-29	22,4%	Entre 1 a 3 anos	6,1%
30-34	15,0%	Entre 3 a 5 anos	16,3%
35-39	14,3%	Entre 5 a 10 anos	34,0%
40-44	21,1%	Mais de 10 anos	28,6%
45-49	6,8%		
50-54	6,1%		
55-59	3,4%		

Conforme referido anteriormente, foram recolhidos 152 questionários, dos quais 147 foram validados, excluindo-se os indivíduos desempregados, estudantes ou aposentados. Não foram encontrados *missing values* uma vez que todas as respostas do questionário eram obrigatórias.

Na amostra recolhida verifica-se que, da população em estudo, 76,2% dos indivíduos são do sexo feminino e 23,8% do sexo masculino. As faixas etárias com maior representatividade foram as que correspondiam a indivíduos com idades compreendidas entre os 25-29 anos (22,4%) e 40-44 anos (21,1%)

No que concerne ao nível de escolaridade, 26,5% dos inquiridos concluíram o ensino secundário, 4,8% terminaram o bacharelato, 44,9% a licenciatura, 17,0% o mestrado e 4,8% o doutoramento. Os restantes 2,0% apresentavam outro nível de escolaridade.

Quanto à ocupação profissional, e tendo em consideração que os grupos profissionais foram definidos através de *Website Marktest* (Grupo Marktest, 2016), o grupo mais representado corresponde aos indivíduos que trabalham em quadros médios e superiores (44,9%). Relativamente ao tempo na empresa, os inquiridos que estão na empresa atual há mais de dez anos são os mais fortemente representados (34,0%).

3.6. Estudo da consistência interna e validade dos modelos

De forma a aperfeiçoar as escalas, procedeu-se à inserção dos dados no software SPSS 24. O aperfeiçoamento das escalas é efetuado através da avaliação da consistência interna e validade das mesmas. A consistência interna avalia a confiabilidade dos itens na medição da escala, enquanto a validade de uma escala existe quando os itens medem de forma exata a variável em estudo (Malhotra, 2010). Uma vez que não existe nenhum item com correlação com a totalidade da escala inferior a 0,25, e de acordo com as referências de Pestana & Gageiro (2005), mantém-se todos os itens.

De forma a poder aplicar-se a análise fatorial, é necessário testar se esta é a técnica adequada de análise de dados. Como tal, aplicam-se testes como o teste de esfericidade de Barlett e o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Malhotra, 2010 ; Pestana & Gageiro, 2005).

O teste de Barlett utiliza-se para testar se as variáveis não se correlacionam na população. Na Tabela 9, observa-se que o teste é estatisticamente significativo ($\text{sig}=0,00$), pelo que se rejeita a hipótese nula e se conclui que, de acordo com o teste, a análise fatorial é apropriada (Malhotra, 2010; Pestana & Gageiro, 2005).

O teste KMO compara as magnitudes dos coeficientes de correlação observados com os coeficientes de correlação parciais. Quando o valor estatístico de KMO é baixo, significa que as correlações entre pares de variáveis não podem ser explicadas por outras variáveis e que, consequentemente, a análise fatorial pode não ser apropriada. Geralmente, deseja-se que o valor seja superior a 0,5. Na tabela apresentada, verifica-se que os valores de KMO para as variáveis variam entre 0,727 e 0,911, ou seja, apresentam um nível médio a muito

bom de correlação, o que corrobora a conclusão obtida com o teste de Barlett de que a análise fatorial é apropriada (Malhotra, 2010; Pestana & Gageiro, 2005). Assim, as variáveis comunicação organizacional e clima organizacional apresentam valores de KMO muito bons, a comunicação interpessoal e a satisfação apresentam valores de KMO bons e a intenção de *turnover* e a orientação para o cliente apresentam valores de KMO médios.¹

Tabela 9 - Valores de KMO e Barlett's

Elaboração Própria

Variável	Valor KMO	Barlett's
Comunicação organizacional	.911	Sig. = .000
Clima organizacional	.932	
Comunicação interpessoal	.802	
Intenção de turnover	.727	
Orientação para o cliente	.744	
Satisfação	.887	

De forma a analisar a dimensionalidade das variáveis procedeu-se à análise fatorial. Esta é utilizada para analisar dimensões latentes, identificar conjuntos menores de variáveis não correlacionadas para substituir as correlacionadas e identificar conjuntos menores de variáveis que se possam destacar num conjunto maior. A análise das componentes principais é um método que diminui a complexidade da interpretação de dados e permite a verificação da variância total das variáveis (mínimo de 60%).

Para o efeito utilizou-se o método de rotação varimax, que minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num único fator. Desta forma, são considerados significativos *loadings* iguais ou superiores a 0,5.

¹ KMO<0,50 análise fatorial inaceitável, 0,50<KMO<0,60 análise fatorial má, 0,60<KMO<0,70 análise fatorial razoável, 0,70<KMO<0,80 análise fatorial média, 0,80<KMO<0,90 análise fatorial boa, 0,90<KMO<1 análise fatorial muito boa (Pestana & Gageiro, 2005).

Tabela 10 - Resultados da análise fatorial

Elaboração Própria

VARIÁVEL	ITEM	LOADINGS	VARIÂNCIA
Comunicação organizacional (CO)	CO1	.771	65.545%
	CO2	.430	
	CO3	.844	
	CO4	.851	
	CO5	.891	
	CO6	.771	
	CO7	.680	
	CO8	.455	
	CO9	.573	
	CO10	.598	
	CO11	.587	
	CO12	.522	
	CO13	.627	
	CO14	.579	
	CO15	.709	
	CO16	.708	
	CO17	.849	
	CO18	.735	
Clima organizacional (CLO)	CLO1	.799	69.056%
	CLO2	.831	
	CLO3	.860	
	CLO4	.804	
	CLO5	.873	
	CLO6	.801	
	CLO7	.831	
	CLO8	.846	
Comunicação interpessoal (CI)	CI1	.888	79.894%
	CI2	.426	

	CI3	.879	
	CI4	.899	
	CI5	.777	
	CI6	.883	
Intenção de turnover (I)	I1	.937	86.223%
	I2	.953	
	I3	.895	
Orientação para o cliente (O)	O1	.891	81.012%
	O2	.869	
	O3	.863	
	O4	.900	
	O5	.816	
Satisfação (S)	S1	.713	72.983%
	S2	.783	
	S3	.773	
	S4	.779	
	S5	.781	
	S6	.834	
	S7	.733	
	S8	.732	
	S9	.747	
	S10	.819	
	S11	.821	
	S12	.509	
	S13	.832	
	S14	.861	
	S15	.834	
	S16	.612	

Os itens com *loadings* com valores inferiores a 0,5 (CO2 e CO8) serão desconsiderados do estudo e, por isso eliminados, visto não serem pertinentes para a análise.

Por fim, procedeu-se à análise da fiabilidade e validade, que permite a avaliação da consistência interna através do Alpha de Cronbach (coeficiente de fiabilidade). Os valores deste teste variam entre 0 e 1, e a fiabilidade é tanto maior quanto mais próximo de 1 estiver o valor de Alpha. Valores abaixo de 0,6 indicam fiabilidade pouco satisfatória (Malhotra, 2010). Neste caso, a consistência interna das variáveis é muito boa, à exceção da comunicação interpessoal e orientação para o cliente que apresentam uma consistência interna boa.²

Tabela 11 - Valores de Alpha de Cronbach

Elaboração Própria

Variável	Alpha de Cronbach
Comunicação organizacional	.940
Clima organizacional	.935
Comunicação interpessoal	.883
Intenção de turnover	.920
Orientação para o cliente	.836
Satisfação	.922

3.7. Síntese

Ao longo deste capítulo apresentou-se o objetivo geral do estudo, as hipóteses a testar e a metodologia adotada. Procedeu-se também à definição e caracterização da amostra, sendo expostas as medidas das variáveis utilizadas na investigação, que tiveram como base as escalas retiradas da literatura, tomando em consideração as adaptações necessárias. Procedeu-se à verificação da sua consistência interna e da sua validade com intuito de aperfeiçoamento das escalas usadas. Por fim, fez-se a análise da dimensionalidade das escalas, com recurso à análise fatorial.

² $\alpha < 0,60$ consistência interna inadmissível, $0,60 < \alpha < 0,70$ consistência interna fraca, $0,70 < \alpha < 0,80$ consistência interna razoável, $0,80 < \alpha < 0,90$ consistência interna boa, $\alpha > 0,9$ consistência interna muito boa (Pestana & Gageiro, 2005).

Neste âmbito, importa referir que a presente investigação é do tipo quantitativo já que se traduzem, caracterizam e analisam os dados, estando enquadrada numa pesquisa conclusiva e, por sua vez, descritiva uma vez que neste estudo se explicam os dados para a construção das questões e das hipóteses investigativas. A investigação está ainda enquadrada no grupo de estudos transversais únicos, uma vez que as informações da amostra populacional selecionada foram recolhidas de uma só vez.

Com intuito de colocar em curso os objetivos definidos, elaborou-se um questionário que foi divulgado através dos meios *online*, pelo que assim foi possível recolher da amostra selecionada as informações relativas às organizações onde os respondentes estão inseridos, mais concretamente os aspetos relacionados com a comunicação organizacional, o clima organizacional, a orientação para o cliente, a intenção de *turnover*, a comunicação interpessoal e com a satisfação do cliente interno. Neste âmbito, foram recolhidos 152 questionários e validados 147. Ao nível da amostra, foi observável que a maioria dos respondentes eram do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 25-29 anos e os 40-44 anos, estando a maioria enquadrada no grupo de habilitações literárias correspondentes à Licenciatura. No que concerne à ocupação profissional, o grupo mais representado diz respeito aos indivíduos que trabalham em quadros médios e superiores e que se encontram na empresa atual há mais de dez anos.

Após o tratamento dos dados é possível concluir que a população amostral apresenta representatividade e que as escalas utilizadas nas diferentes variáveis foram adequadas, sendo que todas apresentam, no mínimo, um nível bom de consistência interna. Como tal, após a realização deste capítulo, verifica-se a consistência dos dados obtidos, o que permite o prosseguimento para a análise dos resultados e verificação das hipóteses colocadas.

4. Análise e Discussão dos Resultados

O presente capítulo surge após a realização dos procedimentos efetuados no capítulo anterior, nomeadamente após a análise da fiabilidade, validade e consistência das escalas utilizadas, uma vez que apenas assim se reúnem as condições para prosseguimento deste estudo. Neste âmbito, apresentam-se os resultados estatísticos do estudo empírico conduzido, com intuito de verificar se existe influência da comunicação organizacional na intenção de *turnover*, na comunicação interpessoal, na orientação para o cliente e do clima organizacional, bem como a influência destas quatro últimas variáveis referidas na satisfação do cliente interno. Assim, testam-se as hipóteses definidas no capítulo anterior e discutem-se os resultados obtidos.

4.1. Coeficientes de correlação de Pearson

Depois de se realizar o aperfeiçoamento das escalas, procedeu-se à análise univariada. Na análise univariada trata-se individualmente de cada variável, tratamento este que consiste na avaliação de não respostas e à utilização de diversas estatísticas de forma a resumir os dados obtidos (Pestana & Gageiro, 2005). Desta forma realizou-se a média das respostas de cada parâmetro para cada indivíduo e avaliou-se a correlação entre as variáveis. Determinou-se também a média e desvio-padrão de cada parâmetro na sua totalidade.

Tabela 12 - Média, desvio-padrão e correlações entre as variáveis em estudo

Elaboração Própria

		Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6
1	Comunicação organizacional	3.244	.735	1					
2	Clima organizacional	3.268	.991	0.815**	1				
3	Intenção de turnover	2.435	1.465	-.308**	-.282**	1			
4	Orientação para o cliente	4.143	.617	.163*	.156	.125	1		
5	Comunicação interpessoal	3.350	.936	.742**	.713**	-.282**	.142	1	

6	Satisfação	3.061	.759	.763**	.738**	-.419**	.128	-.715**	1
---	------------	-------	------	--------	--------	---------	------	---------	---

** correlação significativa ao nível de 0.01 (2-tailed)

* correlação significativa ao nível de 0.05 (2-tailed)

A média é uma medida de tendência central, sendo que o valor é obtido pela soma de todos os elementos de um conjunto e dividido pelo número de elementos representados. Neste contexto importa referir que após a análise univariada, verifica-se que os valores correspondentes à média variam entre 2,435 (intenção de *turnover*) e 4,143 (orientação para o cliente). As variáveis comunicação organizacional, clima organizacional, comunicação interpessoal e satisfação apresentam níveis de média semelhantes, variando no máximo em três décimas entre si, verificando-se uma tendência para valores medianos da escala utilizada.

O coeficiente de correlação de Pearson (R) varia entre -1 e 1, medindo a associação linear entre variáveis quantitativas. Quanto mais próximo for o valor de R dos valores extremos, maior é a associação entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2005). Quanto às correlações presentes neste estudo, observa-se que a comunicação organizacional apresenta correlações elevadas com o clima organizacional (0,815), a comunicação interpessoal (0,742) e a satisfação (0,759). Apresenta também uma correlação negativa com a intenção e turnover (-0,308) e uma correlação fraca com a orientação para o cliente (0,163).

No que concerne ao clima organizacional, observam-se correlações elevadas com a comunicação organizacional (0,815), a comunicação interpessoal (0,713) e a satisfação (0,738). As correlações com a intenção de *turnover* (-0,282) e orientação para o cliente (0,156) são ainda inferiores às correlações entre estas variáveis e a comunicação organizacional, sendo que a correlação entre o clima organizacional e a orientação para o cliente não apresentam significância estatística.

A intenção de *turnover* apresenta correlações baixas com a maioria das variáveis, sendo a correlação com a satisfação a mais elevada (0,419). Relativamente à orientação para o cliente, esta apresenta correlações, na sua maioria, baixas e não estatisticamente significativas, à exceção da comunicação organizacional, com um valor de coeficiente de Pearson igual a 0,163, com um nível de significância de 0,05.

³ R <0,20 associação linear muito baixa, 0,20<R-<0,39 associação linear baixa, 0,40<R-<0,69 associação linear moderada, 0,70<R-<0,90 associação linear alta, 0,90<R-<1 associação linear muito alta (Pestana & Gageiro, 2005).

Quanto à comunicação interpessoal, observam-se correlações elevadas com a maioria das variáveis, exceto, novamente, no que toca à intenção de *turnover* (-0,282) e à orientação para o cliente, onde a correlação, para além de baixa, não é estatisticamente significativa.

Por fim, no que concerne à satisfação, observam-se correlações elevadas com a maioria das variáveis, uma correlação negativa razoável com a intenção de *turnover* (-0,419) e uma correlação não estatisticamente significativa baixa com a orientação para o cliente (0,128).

4.2. Análise do modelo de regressão linear bivariada - comunicação organizacional

A regressão linear permite a análise associativa entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes. A regressão bivariada é utilizada na análise da relação entre uma variável dependente e uma variável independente, em que uma variável é utilizada de forma a prever uma outra variável, com recurso a uma função linear $y=ax+b$ (Burns, 2014; Malhotra, Birks & Wills, 2012).

A variável dependente é geralmente denominada de Y na fórmula de regressão, sendo o valor predito pela variável independente, X (Burns, 2014). Com esta análise é possível determinar a força, medida por R^2 , e significância de associação entre ambas as variáveis (Malhotra et al., 2012).

Na regressão bivariada, o R^2 varia entre 0 e 1, representando a proporção da variação total de Y que é contabilizada pela variação em X. Quanto maior for este valor, melhor o modelo linear se enquadra nos pontos obtidos. Já o teste F é uma forma generalizada do teste t e analisa a significância da regressão entre X e Y (Malhotra et al., 2012).

Na tabela 13 encontram-se os resultados obtidos através da análise de regressão linear bivariada, utilizando como variável independente a comunicação organizacional.

Tabela 13 - Análise de regressão linear bivariada

Elaboração Própria

Variável dependente	R²	df	F	Sig.
Clima organizacional	.665	145	287.445	.000
Intenção de turnover	.095	145	15.218	.000
Orientação para o cliente	.027	145	3.965	.048
Comunicação interpessoal	.550	145	177.105	.000

Embora exista correlação entre a comunicação organizacional e as quatro variáveis avaliadas, verifica-se que, no que concerne à intenção de *turnover* e à orientação para o cliente, os valores de R² são baixos (0,095 e 0,027, respetivamente). Ainda assim, ambos apresentam significância relativamente ao modelo de regressão.

Comprova-se então a correlação entre a comunicação organizacional e a intenção de *turnover* a um nível de significância 0,000, e a correlação entre a comunicação organizacional e a orientação para o cliente a um nível de significância de 0,048, mas com baixas forças de associação. A fraca associação entre a intenção de *turnover* e a comunicação obtida neste estudo é reiterada pelos resultados obtidos nos estudos realizados por Mohamad (2008) e Allen (1996), com valores de R² na ordem dos 0,16 e – 0,18, comparativamente com os 0,095 deste estudo. No que concerne à orientação para o cliente, verifica-se que o estudo realizado por Wagenheim & Rood (2010), que analisava a influência da comunicação organizacional nesta variável, obteve resultados inconclusivos, uma vez que não foi possível rejeitar a hipótese nula. Comparativamente com este estudo, verifica-se que o tamanho da amostra foi ligeiramente inferior (97 inquiridos vs 147 neste estudo) e que o ambiente de recolha de questionários foi focado numa única empresa, justificando-se então a discrepância entre o presente estudo e o de Wagenheim. Ainda assim, verifica-se que neste estudo, embora seja possível rejeitar a hipótese nula e confirmar a influência da comunicação organizacional na orientação para o cliente, a força de associação entre estas duas variáveis é muito fraca (R²=0,027).

No que concerne ao clima organizacional e à comunicação interpessoal, verifica-se que o modelo de regressão linear é adequado, comprovado tanto pelos valores de R^2 como pelo nível de significância, corroborando os valores obtidos relativamente à correlação entre ambas as variáveis e a comunicação organizacional. No que diz respeito à influência da comunicação organizacional no clima organizacional, a bibliografia consultada sugere correlações significativas entre as diversas dimensões de ambas as variáveis, corroborando assim a hipótese em estudo. Já relativamente à comunicação interpessoal, verificou-se que quando uma empresa tem fraca qualidade comunicacional, existe um impacto na comunicação interpessoal pois surgem barreiras que impedem a clareza e a objetividade da informação transmitida de uma pessoa para outra (Hedler et al., 2015). Perante este facto torna-se fundamental que a comunicação organizacional se torne horizontalizada ao nível interno e que promova o diálogo, já que só assim é possível a existência de uma boa comunicação interpessoal, promovendo a exposição e partilha de ideias, de objetivos, de receios e de expetativas (Novelli et al., 2013).

Associando os resultados obtidos com as hipóteses a testar com este estudo, verifica-se que as hipóteses H1, H2, H3 e H4 são confirmadas, ainda que com intensidades diferentes. Relativamente à influência da Comunicação Organizacional no Clima Organizacional e na Comunicação Interpessoal, verifica-se a existência de elevadas forças de associação, confirmando assim as hipóteses apresentadas em H1 e H4. Já relativamente à H2, que menciona a influência da Comunicação Organizacional sobre a Intenção de *Turnover*, verifica-se uma associação fraca, ainda que significativa. O mesmo acontece relativamente à Orientação para o Cliente, referente à H3, acrescendo o facto do nível de significância desta associação ser 5%. Como tal, é possível considerar que os resultados obtidos relativamente à influência da Comunicação Organizacional nestas duas últimas variáveis, ainda que significativos, não apresentam elevadas forças de associação.

4.3. Análise do modelo de regressão linear múltipla – satisfação

A regressão linear múltipla envolve uma única variável dependente e duas ou mais variáveis dependentes, representando-se através da equação: $y = a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n$. Neste tipo de regressão linear a maioria dos termos estatísticos utilizados na regressão linear

bivariada também se aplicam. No entanto, mais alguns valores são adicionados, tornando a interpretação mais simples, nomeadamente o R^2 ajustado, que se ajusta consoante o número de variáveis independentes e o tamanho da amostra (Burns, 2014; Malhotra et al., 2012).

Neste estudo, utilizou-se como variável dependente a satisfação e como variáveis independentes o clima organizacional, a intenção de *turnover*, a orientação para o cliente e a comunicação interpessoal e utilizou-se o método *enter*, que consiste na entrada no modelo de todas as variáveis independentes simultaneamente.

Para que se utilizem os modelos de regressão linear múltipla, é necessário ir de acordo a uma série de pressupostos, nomeadamente a normalidade dos resíduos, a homocedasticidade, a não auto-correlação de resíduos e a multicolinearidade.

Os resíduos são as diferenças entre os valores observados em Y e os valores preditos pela equação de regressão, sendo utilizados no cálculo de vários parâmetros estatísticos relacionados com a regressão. Para se poder assumir que a variância é constante na amostra, realiza-se o teste da homocedasticidade avaliando a relação dos resíduos estudantizados ($Y=Sresid$) e resíduos estandardizados ($X=Zpred$).

Na figura seguinte verifica-se que a disposição dos pontos é aleatória, pelo que se pode inferir que a variância é constante.

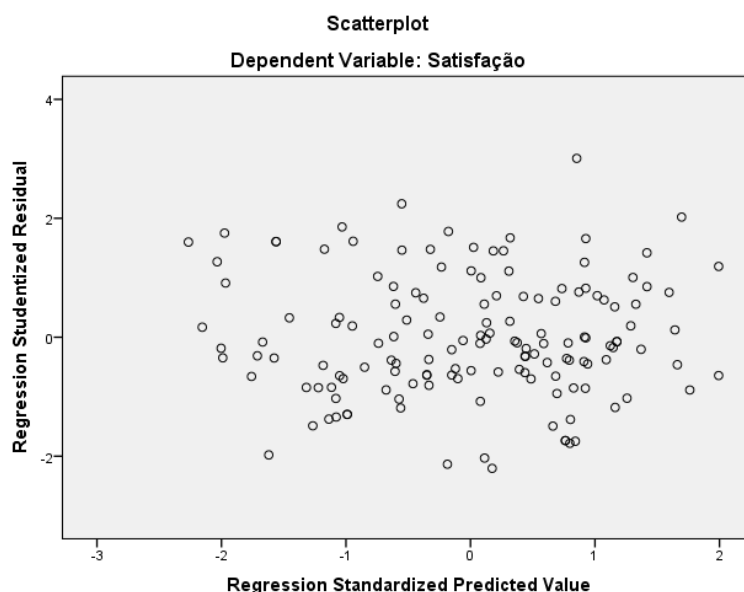


Figura 17 - Output do teste à homocedasticidade (SPSS 24)

Elaboração Própria

Outro dos pressupostos a ser respeitados na regressão linear é a não-autocorrelação dos resíduos, pelo que a sua covariância deve ser nula. O teste aplicado para testar este

pressuposto é o teste Durbin-Watson, cujos valores variam entre 0, significando uma autocorrelação positiva e 4, que corresponde à existência de uma autocorrelação negativa. Quando o teste apresenta valores próximos ou iguais a 2, significa que não existe autocorrelação dos resíduos. No que concerne ao estudo em questão, o teste Durbin-Watson apresentou um valor de 1,911, pelo que se verifica a não-autocorrelação de resíduos (Burns, 2014; Malhotra et al., 2012; Pestana & Gageiro, 2005).

A normalidade dos resíduos é outro dos pressupostos inerentes à regressão linear, podendo esta ser testada de diversas formas, nomeadamente através do histograma de resíduos standardizados e do teste Kolmogorov-Smirnov com correcção de Lilliefors, que não deve apresentar significância estatística (Burns, 2014; Pestana & Gageiro, 2005). No histograma (Figura 18), verifica-se que o gráfico apresenta uma curva normal, sendo este corroborado pelo teste Kolmogorov-Smirnov através não-rejeição da hipótese nula, ou seja, pela não-rejeição da hipótese da normalidade dos resíduos. Como tal, conclui-se que os resíduos seguem uma distribuição normal.

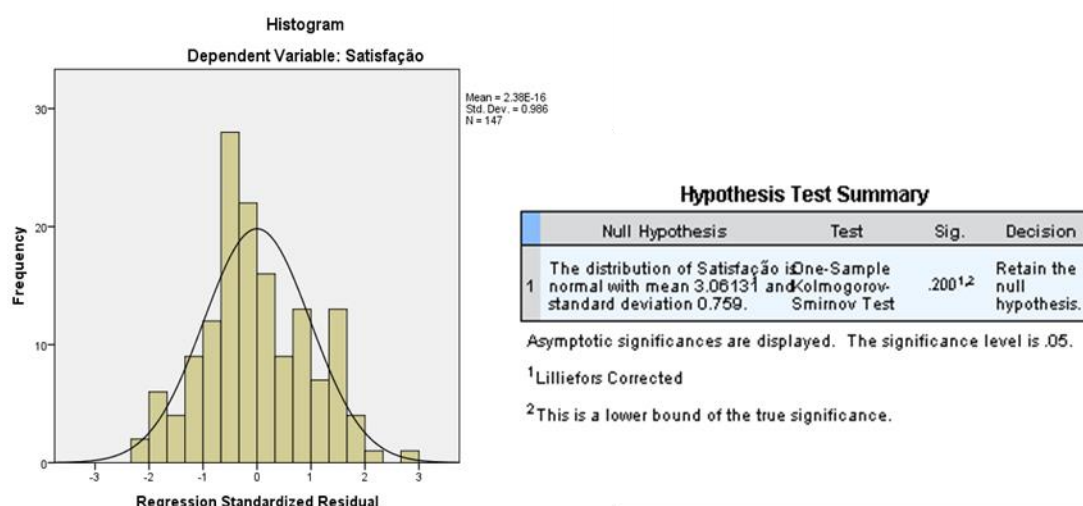


Figura 18 - Output do teste à normalidade dos resíduos (SPSS 24)

Elaboração Própria

A análise de dados através da regressão linear múltipla no caso de existir multicolinearidade torna-se comprometida, pelo que outro dos pressupostos a averiguar é a existência ou não de multicolinearidade. A multicolinearidade acontece quando as intercorrelações entre os preditores são demasiado elevadas, e pode resultar em vários problemas, nomeadamente a imprecisão da estimação dos coeficientes de regressão parciais, a existência de desvios-padrão elevados e a dificuldade em verificar a importância relativa das variáveis independentes no que concerne à explicação da variação na variável

dependente. De acordo com os dados obtidos através da análise estatística, verificou-se não existir multicolinearidade, uma vez que (Pestana & Gageiro, 2005):

- Nenhum dos valores dos coeficientes de correlação entre as variáveis é superior a 0,9;
- Os valores da tolerância, entendida como o grau em que uma variável X é explicada por todas as variáveis independentes, apresentam valores superiores ao limite de 0,1;
- Os valores do VIF (*variance inflation fator*) estão longe do limite máximo de 10;
- O valor máximo da *variance proportion* está abaixo do limite de 0,9 (exceto 5ª dimensão, na constante);
- O valor do *condition index* é sempre inferior ao limite máximo de 30.

Tabela 14 - Resultados obtidos no teste à multicolinearidade (Tolerância e VIF)

Elaboração Própria

Model	Collinearity statistics	
	Tolerance	VIF
(constant)		
Clima organizacional	.480	2.083
Intenção de turnover	.876	1.141
Orientação para o cliente	.940	1.063
Comunicação interpessoal	.483	2.070

Tabela 15 - Resultados obtidos no teste à multicolinearidade (Variance proportions, eigenvalues e condition index)

Elaboração Própria

Variance proportions								
Mod	Dimension	Eigenvalue	Condition index	Constant	Clima organizacional	Intenção de turnover	Orientação para o cliente	Comunicação interpessoal
1	1	4.640	1.000	.00	.00	.01	.00	.00
	2	.280	4.069	.00	.02	.63	.00	.01
	3	.047	9.928	.09	.21	.36	.14	.09
	4	.022	14.444	.00	.77	.00	.01	.88
	5	.011	20.932	.91	.00	.00	.84	.02

Como tal, uma vez que todos os pressupostos são respeitados para uma análise de regressão linear múltipla correta, passa-se à análise estatística das variáveis em estudo e consequente verificação das hipóteses formuladas através do nível de significância.

Tabela 16 - Análise de regressão linear múltipla

Elaboração Própria

Variável dependente - satisfação						
		Coefficiente	Desvio padrão	T	Nível de significância	
Variáveis independentes	Constante	1.116	.282	3.956	.000	
	Clima organizacional	.325	.055	5.965	.000	Rejeita-se H₀
	Intenção de turnover	-.107	.027	-3.900	.000	Rejeita-se H₀
	Orientação para o cliente	.046	0.63	.739	.461	Não se rejeita H₀
	Comunicação interpessoal	.283	.058	4.922	.000	Rejeita-se H₀
	R ² = 0.654					
	R ² ajustado = 0.645					
	F = 67.179					
	Graus de liberdade = 142					
	Sig = .000					

No que toca à relação entre a satisfação e o clima organizacional, verifica-se que esta é positiva e estatisticamente significativa, apresentando um coeficiente de 0,325 e nível de significância a 5%, rejeitando-se consequentemente a hipótese nula. Estes resultados vão ao encontro dos resultados obtidos no estudo de Rahimic (2013) e Jyoti (2013), confirmando assim a forte associação linear entre estas duas variáveis.

Relativamente à intenção de turnover, observa-se uma relação negativa e estatisticamente significativa com a satisfação, com um coeficiente de -0,107 e nível de significância a 5%. Desta forma, rejeita-se também a hipótese nula. Os estudos realizados por Medina (2012) e (Saeed et- al., 2014) embora apresentem coeficientes na ordem dos -0,4 (comparativamente com os -0,1 deste estudo), reiteram também a hipótese colocada no presente estudo relativamente à existência de uma influência negativa da intenção de *turnover* na satisfação do cliente interno, ou seja, quanto maior a intenção de *turnover* menor a satisfação do cliente interno.

Já na orientação para o cliente, não se rejeita a hipótese nula, uma vez que a relação existente, apesar de positiva, não é estatisticamente significativa, tendo um coeficiente de 0,046 e apresentando sig. de 0,461 (superior a qualquer nível de significância – 1%, 5% ou

10%). Embora o estudo de Saura et al., (2005) tenha apresentado valores significativos que verificavam a influência positiva da orientação para o cliente na satisfação, verifica-se que o tamanho da amostra era menos de metade do deste estudo (72 colaboradores, comparativamente com 147 inquiridos neste estudo) e se encontrava focado num nicho específico de colaboradores, cuja função se enquadrava no mercado imobiliário.

Por fim, no que toca à comunicação interpessoal, esta apresenta uma relação positiva e estatisticamente significativa com a satisfação, com um coeficiente de 0,283 e nível de significância a 1%. Tanto no estudo realizado por Dehaghani et al. (2012) como por Siburian et al. (2013), observa-se uma influência significativa da comunicação interpessoal na satisfação do cliente interno, sendo que no primeiro estudo o grupo-teste teve um aumento de quase 8% na satisfação após uma formação de comunicação interpessoal. Já no segundo estudo, verificou-se uma influência de 66% da comunicação interpessoal na satisfação, sendo que, destes 66%, 43% correspondem a uma influência direta.

Associando os resultados obtidos às hipóteses do modelo, confirmam-se então as hipóteses H5, H6 e H8. Quanto à H7, uma vez que os resultados não permitem rejeitar a hipótese nula, não é possível afirmar que a Orientação para o Cliente influencia a Satisfação do Cliente Interno.

4.4. Síntese

No presente capítulo expuseram-se os resultados relativos à análise estatística da investigação. Para tal, inicialmente fez-se a análise univariada para avaliação de não respostas, utilizando diversas estatísticas de forma a resumir os dados obtidos. Primeiro, caracterização de parâmetros através de médias e desvio-padrão, depois medição da associação linear entre variáveis através do coeficiente de correlação de Pearson. Depois da análise univariada procedeu-se à análise de regressão bivariada que é utilizada para avaliar a relação entre uma variável dependente e uma variável independente. Verifica-se que existem associações significativas entre a comunicação organizacional e todas as outras variáveis, sendo que a intenção de *turnover* e a orientação para o cliente apresentam as associações mais fracas.

Por fim, fez-se a análise da regressão linear múltipla, que envolve uma única variável dependente (satisfação) e várias variáveis dependentes (clima organizacional, intenção de

turnover, comunicação interpessoal e orientação para o cliente), sendo que, após a validação de todos os pressupostos (a normalidade dos resíduos, a homocedasticidade, a não autocorrelação de resíduos e a multicolinearidade), se concluiu que das 8 hipóteses de estudo somente a inter-relação orientação para o cliente e satisfação não foi corroborada por apresentar um nível de relação bastante baixa, não sendo estatisticamente significativa. Neste âmbito, verificou-se uma influência significativa entre a variável independente comunicação organizacional e as variáveis dependentes satisfação no trabalho, clima organizacional, intenção de *turnover*, orientação para o cliente e comunicação interpessoal (as últimas quatro variáveis têm em simultâneo a configuração de variáveis independentes), sendo fundamentais as estratégias sob a ótica de convergência da Gestão de Recursos Humanos e do Marketing (Tabela 17).

Tabela 17 - Resultados das Hipóteses

Elaboração Própria

Hipóteses	Resultado
H1 - A Comunicação Organizacional influencia positivamente o Clima Organizacional	Corroborada
H2 - A Comunicação Organizacional influencia negativamente a Intenção de Turnover	Corroborada
H3 - A Comunicação Organizacional influencia positivamente a Orientação para o Cliente	Corroborada
H4 - A Comunicação Organizacional influencia positivamente a Comunicação Interpessoal	Corroborada
H5 - O Clima Organizacional influencia positivamente a Satisfação do Cliente Interno	Corroborada
H6 - A Intenção de Turnover influencia negativamente a Satisfação do Cliente Interno	Corroborada
H7 - A Orientação para o Cliente influencia positivamente a Satisfação do Cliente Interno	Não corroborada
H8 - A Comunicação Interpessoal influencia positivamente a Satisfação do Cliente Interno	Corroborada

5. Conclusões

Neste capítulo são apresentados os aspetos conclusivos do presente estudo, apontando os contributos para a consolidação da importância da aliança da Gestão de Recursos Humanos e do Marketing, numa ótica de convergência entre a comunicação organizacional e a satisfação do cliente interno. Para tal, é feita a indicação da síntese dos resultados, apresentados os contributos deste estudo, referenciando igualmente as limitações da dissertação e as eventuais linhas a seguir nas investigações a realizar futuramente.

5.1. Síntese dos resultados

Neste ambiente tão competitivo onde estão integradas as organizações, não existe uma fórmula única que resolva todos os *gaps* existentes. No entanto, a presente investigação teve como intenção dar o seu contributo na melhoria das organizações e do seu sucesso através da valorização fulcral do cliente interno de cada organização seja ela pública ou privada. Esta intenção adveio do facto da satisfação do cliente interno aumentar a moral dos colaboradores, elevando os níveis de produtividade e satisfação do cliente externo, já que quanto maior a produtividade melhor se torna a *performance* no mercado, propiciando assim o aumento desejado dos lucros (Martins, 2014).

Não obstante, e de acordo com o referido anteriormente, o objetivo central deste estudo foi mostrar a importância da junção das áreas de Gestão de Recursos Humanos e de Marketing, num cenário de convergência entre a comunicação organizacional e a satisfação do cliente interno. Relativamente ao objetivo referido, este foi atingido com sucesso uma vez que foi desenvolvido o estudo junto de vários indivíduos que se configuram como clientes internos de determinada organização pública ou privada em Portugal, o que permitiu comprovar que a comunicação organizacional e quase todos os seus determinantes (neste estudo designados por intenção de *turnover*, comunicação interpessoal e clima organizacional) exercem influência na satisfação do cliente interno. Contudo, não se conseguiu comprovar a influência de um dos determinantes da comunicação organizacional, nomeadamente a orientação para o cliente, sobre a satisfação do cliente interno.

5.2. Principais contributos da investigação

Com o presente estudo percebe-se que, segundo os aspetos teóricos apresentados, que tanto a Gestão de Recursos Humanos como o Marketing são duas áreas ainda pouco aplicadas nas organizações portuguesas e ainda pouco exploradas. Acresce ainda o facto da comunicação organizacional se revelar fundamental na satisfação do cliente interno e, consequentemente, no sucesso organizacional. Posto isto, esta investigação salienta que as teorias que encaravam os trabalhadores apenas como máquinas, não oferecem às empresas as *skills* fundamentais para sobreviver nesta aldeia global e competitiva. É fundamental que não só o cliente externo seja encarado como importante para a organização, mas também seja dada relevância ao cliente interno, já que este é a chave do sucesso e se coloca muitas vezes e erradamente em segundo plano.

Assim, de acordo com os aspetos analisados e numa configuração mais prática, percebe-se que existe uma convergência importante e essencial entre a comunicação organizacional e a satisfação do cliente interno. Neste âmbito, a comunicação organizacional tem influência no clima organizacional, na comunicação interpessoal, na intenção de *turnover* e na orientação para o cliente, pelo que as suas estratégias devem ser cuidadosamente elaboradas e aplicadas. Para além disso, a satisfação do cliente interno sofre também influência do clima organizacional, da intenção de *turnover* e da comunicação interpessoal, fatores estes determinantes da comunicação organizacional que se encontra voltada tanto para o exterior como para o interior da organização. É neste âmbito que a presente investigação contribui para que exista uma perceção renovada dos comportamentos a adotar por parte de todos os *stakeholders*, neste caso concreto, uma perceção mais direcionada para os elementos internos da organização por se revelarem o bem mais precioso de qualquer empresa.

É neste contexto que esta dissertação contribui para a afirmação da necessidade da aliança entre a Gestão de Recursos Humanos e o Marketing devido às inúmeras vantagens organizacionais que esta união propicia. Enquanto a Gestão de Recursos Humanos deve fazer a gestão dos seus clientes internos tomando em consideração as suas expectativas e necessidades, o meio envolvente e o desenvolvimento sustentado, o Marketing deve (em conjunto com a Gestão de Recursos Humanos) acompanhar a realidade dos clientes internos (designado por mercado interno) e as respetivas exigências, nomeadamente promover uma gestão cultural que crie compromisso organizacional, impulsionar o espírito de mudança,

combater os fatores de *stress*, adaptar a estrutura da organização ao mercado e às suas exigências, tornar operacionais as funções de gestão de recursos humanos, analisar e definir os perfis de competências adequados aos objetivos organizacionais, fazer o recrutamento e seleção dos colaboradores, proceder a avaliações de desempenho justas e eficazes, planejar a gestão dos recursos humanos e as carreiras, fazer a gestão dos sistemas de recompensa, formar e desenvolver os clientes internos e promover uma comunicação interna de qualidade.

5.3. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Apesar da existência de pontos limitativos ao longo da investigação e que devem ser mencionados de acordo com perspectiva ética e deontológica em que se desenvolveu este estudo, os mesmos não desconsideram o trabalho realizado nem as suas conclusões. Assim, eis as limitações existentes:

- O tamanho da amostra – a amostra utilizada neste estudo envolveu 152 indivíduos, sendo que 5 destes foram excluídos por não se adequarem ao perfil pretendido para o presente estudo. Esta dimensão de 147 respondentes torna-se modesta para que se possa generalizar conclusões a partir dos seus resultados. A investigação tornar-se-ia mais profunda e alvo de maiores abordagens se a dimensão da amostra fosse mais elevada.
- A recolha de dados – o questionário foi o método de recolha de dados utilizado e que, apesar de se tornar facilitador, tem um carácter bastante subjetivo pois depende da perceção do respondente.
- Fraca quantidade de estudos que mostrem a importância tanto da aliança entre a Gestão de Recursos Humanos e o Marketing como a convergência entre a comunicação organizacional e a satisfação do cliente interno.

Inexistência de resultados – a relação entre a comunicação organizacional e a comunicação interpessoal não tem sido muito explorada, de modo a mostrar que uma boa estratégia de comunicação organizacional promove também uma melhor comunicação de um para um.

Ao nível de aspetos que se consideram relevantes em investigações futuras no âmbito deste estudo, seria interessante o alargamento da amostra para consolidar a generalização dos resultados. Para além disso, seria interessante a abordagem feita a colaboradores de empresas privadas e uma abordagem a colaboradores de empresas públicas, de forma distinta, com intuito de analisar as diferentes perceções e resultados.

A abordagem de variáveis determinantes da comunicação organizacional que sejam diferentes das aplicadas neste estudo seria igualmente benéfica para a demonstração da importância da convergência da comunicação organizacional e da satisfação do cliente interno. Sugerem-se variáveis como a motivação, a lealdade, trabalho em equipa, relacionamentos interpessoais e empenhamento afetivo.

Bibliografia

- Allen, M. (1996). The relationship between communication, affect, job alternatives, and voluntary turnover intentions. *Southern Communication Journal*, 61(3), 198–209.
- Almeida, L, Souza, L. & Mello, C. (2010). A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gest. Prod.*, 17, 19–34.
- Almeida, M., Teixeira, M. & Martinelli, D. (1993). Por Que Administrar estrategicamente Recursos Humanos ? *Revista de Administração de Empresas RAE*, 33, 12–24.
- Andrade, R. (2012). *Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química. Educação em Foco*, 07, 21-31.
- Ashkanasy, N., Wilderom, C. & Peterson, M. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. 1st Ed., I. Sage Publications, California.
- Awad, T. & Alhashemi, S. (2012). Assessing the effect of interpersonal communications on employees' commitment and satisfaction. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 5(2), 134–156.
- Azêdo, D. & Alves, M. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista Portuguesa de Saude Publica*, 31(2), 201–212.
- Berry, L. (1981). The Employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 25–8.
- Bertuol, T. & Neves, R. (2008). Relato de experiência: diagnóstico organizacional em uma pequena empresa de presidente prudente. *ETIC - Encontro de Iniciação Científica*, 4(4), 1-10.
- Bispo, C. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16, 258–273.
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Universitat de Les Illes Balears. Departament d'Economia de l'Empresa. Programa de Doctorat d'Economia de l'Emoresa
- Bowen, D. (1996). Market-focused HRM in service organizations: Satisfying internal and

- external customers. *Journal of Market-Focused Management*, 1(1), 31–47.
- Brien, A., Thomas, N. & Hussein, A. (2015). Turnover Intention and Commitment as Part of Organizational Social Capital in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 357–381.
- Burns, A. (2014). *Marketing Research*. 7th Ed., P. Education, Ed.
- Calado, M. & Sousa, E. (1993). Clima Organizacional e suas significações: Literatura revisitada. *Revista de Análise Psicológica*, 2, 201–211.
- Castro, J. (2007). *Comunicação de Marketing*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. 2^a Ed., Edições Sílabo, Lisboa.
- Chen, C. & Wei, Y. (2009). Perception of organizational politics moderates the relationship between OCB and turnover intention. Paper presented at the 2009 International Conference on Business and Information (BAI2009), July 6-8, 2009, Kuala Lumpur, Malasia.
- Chiavenato, I. (1975). *Introdução à teoria geral da administração*. Editora M. H. do Brasil, São Paulo.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3^a Ed., Elsevier, Rio de Janeiro.
- Cobra, M. & Brezzo, R. (2010). *O Novo Marketing*. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Coda, R., Silva, A., Garcia, M. & Silva, D. (2007). Orientação para o cliente, comunicação e cultura organizacional. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 4(6), 29–47.
- Conceição, J. (2012). A Utilização Do Marketing Interno Na Construção De Uma Cultura Empresarial Comum: o Caso Grupo Lena. *Tesis Doctoral*, Universidad de Extremadura - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Costa, C., Moraes, L. & Cançado, V. (2008). Avaliando o Comprometimento Organizacional e Possíveis Relações com o Turnover. *Revista Gestão & Tecnologia*, 8, 1–16.
- Costa, J. (2008). A Comunicação Organizacional nas Associações Empresariais. *Revista Da Faculdade de Ciências Humanas E Sociais - Edições Universidade Fernando Pessoa*, 5, 70–83.
- Cunha, M., Cunha, R., Neves, P. & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento*

Organizacional e Gestão. 8th Ed., Editora RH.

- Cunha, A., Basto, M. & Gugelmin, E. (2013). A Comunicação Interna Como Diferencial Competitivo. *Revista Capital Científico*, 11(2177–4153), 1–31.
- D’Almeida, N. & Andonova, Y. (2008). A comunicação das organizações. *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional*, 12, 31–42.
- Dehaghani, A., Akhormeh, K. & Mehrabi, T. (2012). Assessing the effectiveness of interpersonal communication skills training on job satisfaction among nurses in Al-Zahra Hospital of Isfahan, Iran. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 17(4), 290–295.
- Donavan, D., Brown, T. & Mowen, J. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146.
- Farias, S. (2010). Marketing Interno (MI): uma revisão da literatura e proposições de pesquisa para a excelência nos serviços. *Brazilian Business Review*, 7(2), 106–122.
- Ferreira, A., Demutti, C. & Gimenez, P. (2010). A Teoria das Necessidades de Maslow : A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. *XIII Seminários em Administração*, 2-12
- Filho, W. (2009). Comunicação Interpessoal nas Organizações: Um estudo epistemológico do processo sistêmico. *Revista Científica Intraciência*, 113–126.
- Fisher, B. & Adams, K. (2010). *Interpersonal Communication - Pragmatics of Human Relationships*. 2nd Ed., McGraw-Hill.
- Flippo, E. (1976). *Princípios de administração de pessoal*. 2nd Ed., Atlas Editora, São Paulo.
- Flores, C. (2000). A Comunicação Organizacional como estratégia do stress ocupacional - o exemplo da indústria têxtil. *Comunicação E Sociedade* 2, 14(1-2), 577–591.
- Forehand, G. & Gilmer, H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382.
- Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Editora Lusociência, Loures.
- Freitas, W., Souza, M., Teixeira, A. & Jabbour, C. (2013). Produção Científica sobre Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. *Revista de*

Ciências Da Administração, 15, 11–27.

George, J. & Jones, G. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*. 2nd Ed., M. A.-W. Reading..

Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4^a Ed., Atlas Editora, São Paulo.

Giri, V. & Pavan Kumar, B. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137–143.

Gomes, D., Duarte, A. & Neves, J. (2009). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. In E. Vaz & V. Meirinhos, *Recursos Humanos: Das Teorias às Boas Práticas*, Penafiel: Editorial Novembro, 239-253..

Gonçalves, D. (2008). Pesquisas de marketing pela internet: as percepções sob a ótica dos entrevistados. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(1678–6971), 70–88.

Gonçalves, E. & Filho, G. (2014). *Comunicação organizacional : externa responsável multidisciplinar*. USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil.

Great Place to Work. (2015). Best Workplaces Portugal: >250 colaboradores - Great Place to Work® em Portugal. Retrieved October 15, 2016, from <http://www.greatplacetowork.pt/great-places-to-work/great-places-to-work-portugal>

Grupo Marktest. (2016). Grupos Ocupacionais Marktest. Retrieved July 10, 2016, from <http://www.marktest.com/wap/a/glossary/key~GrupoOcupacional/define~1.aspx>

Hales, C. (1994). “Internal Marketing” As an Approach to Human Resource Management: A New Perspective Or A Metaphor Too Far? *Human Resource Management Journal*, 5(1), 50–71.

Hedler, H., Silva, R., Alonso, L., Campos, R. & Carmo, E. (2015). Barreiras à comunicação organizacional : um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal. *Revista de Estudos Da Comunicação*, 16, 165–181.

Herzberg, F. (1971). The Motivation-hygiene theory. In *Work and the nature of man*. 4th Ed., W. Publishing, Cleveland.

Homburg, C., Wieseke, J. & Bornemann, T. (2009). Implementing the Marketing Concept at the Employee–Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64-81.

- Jabbour, C., Freitas, W., Teixeira, A. & Jabbour, A. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional : evidências empíricas. *Gestão E Produção*, 19, 347–360.
- Jucius, J. (1979). *Administração de pessoal*. Editora Saraiva, São Paulo.
- Jyoti, J. (2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of Business Theory and Practice*, 1(1), 66-82.
- Land, K., Michalos, A. & Sirgy, M. (2012). *Handbook of social indicators and quality of life research*. S. S. B. Media, Ed., USA.
- Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. INFOMED - Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, Madrid.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, V., Lévi, J. & Dionísio, P. (2011). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. 10ª Ed., *Publicações Dom Quixote*, Lisboa.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*, 4, 309–336.
- Lopes, T. (1965). *Problemas de pessoal na empresa moderna*. Editora F. G. Vargas, Rio de Janeiro.
- Kunsch, M. (2003) Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4ª Ed. Editora Summus, São Paulo.
- Maier, R. & Cruz, H. (2014). Gestão de Recursos Humanos : um Estudo na Empresa Grupo Adservi Ltda. In *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, subordinado ao tema Gestão do Conhecimento para a Sociedade, realizado nos dias 22, 23 e 24 de Outubro de 2014.
- Mainardes, E. & Cerqueira, A.(2015). Measuring the internal-market orientation in the public sector. *Econviews*, 53–70.
- Malhotra, N. (2010). *Pesquisa de Marketing Foco na Decisão*. 3ª Ed., Pearson, São Paulo.
- Malhotra, N., Birks, D. & Wills, P. (2012). *Marketing Research : An Applied Approach*. *Marketing Research*, 6th Ed., Prentice Hall.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*. 6ª Ed., Atlas Editora, São Paulo.
- Marqueze, E. & Moreno, C. (2005). Satisfação no Trabalho - Uma breve revisão. *Revista*

Brasileira de Saúde Ocupacional, 30, 69–79.

- Martinez, M., & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 6, 59–78. Retrieved from <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851>
- Martins, C. (2014). *Satisfação do cliente interno - O caso da Rede Telefônica EDP*. Universidade Católica do Porto, Faculdade de Economia e Gestão.
- Martins, M., Oliveira, B., Silva, C. & Sousa, M. (2004). Construção e validação de uma escala de medida de Clima Organizacional. *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho*, 4, 37–60.
- Martins, M. & Santos, G. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11, 195–205.
- Medeiros, R., Alves, R. & Ribeiro, S. (2012). Turnover : Uma Análise Dos Fatores Que Contribuem Para a Decisão De Sair Da Empresa Dos Colaboradores Da Alfa Comércio Ltda . *Connexio - Revista Científica Da Escola de Gestão de Negócios*, 2(1), 115-126.
- Medina, E. (2012). *Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It?* Columbia University Academic Commons.
- Menezes, I. & Gomes, A. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia Em Revista*, 16, 158–179.
- Messeder, J. (1988). *Em busca de um modelo de integração de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos*. Editora C. EBRAP. Rio de Janeiro: N.º 40.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (2006). *Administração de recursos humanos*. Editora Atlas. São Paulo.
- Mohamad, S. (2008). Effects of communication on turnover intention: A case of hotel employees in Malaysia. Iowa State University, 1-72
- Mobley, W. (1992) Turnover: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz.
- Muchinsky, P. (1977). Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592–607.
- Mustamil, N., Yazdi, A., Syeh, S., & Ali, M. (2014). A Dimensional Analysis of the Relationship between Communication Satisfaction and Turnover Intention: The

- Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 9(9), 75.
- Naisbitt, J., & Abudenne, P. (1987). *Reinventando a empresa*. Editorial Presença. Lisboa.
- Neves, P., & Einenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: the contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25, 452–464.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 66–83.
- Novelli, A., Moura, C., & Curvello, J. (2013). *Teorias e Métodos de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: entre a tradição e a inovação*. Editora EdIPUCRS. Porto Alegre, 1-1128
- Orpen, C. (1981). Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 113-115.
- Papasolomou, I. (2006). Can Internal marketing be implemented within bureaucratic organisations? *International Journal of Bank Marketing*, 24, 194–212.
- Paulo, S. (1998). Itens Essenciais em Bioestatística (pp. 575–580).
- Pavanello, L., & Jaeger, E. (2016). Rotatividade Nas Empresas: Motivos Internos E Externos. *Revista Científica Do Alto Vale Do Itajaí*, 4 (6), 70–74.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementariedade do SPSS*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Pilatti, L. (2012). Qualidade de vida no trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *Revistas Brasileira de Qualidade de Vida*, 4(1), 18–24.
- Pinheiro, A., & Souza, D. (2013). Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover : Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. In *Gestão e Tecnologia para a Competitividade*, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 1-13.
- Póvoa, P. (2009). *A Comunicação Interna: Um Modelo para a GNR*. Curso de Infantaria da Guarda Nacional Republicana - Trabalho de Investigação Aplicada. Academia Militar, 3-18
- Puente-Palacios, K. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de

- clima organizacional. *Revista de Administração*, 37 (3), 96–104.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232.
- Rahimic, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 6(3), 129.
- Rego, A. (2013). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Manual de Exercícios*. Edições Sílabo. Lisboa, 1-86.
- Révillion, A. (2013). Inter-Relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura nacional: proposta de um modelo. *Revista de Ciências Da Administração*, 5(10), 1–19.
- Rosca, V. (2015). Linking Human Resources with Internal Marketing in Football Management. *Review of International Comparative Management*, 16(3), 372–384.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242–256.
- Santos, M. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. Sistema de Información Científica Redalyc Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. *Sociologias*, 6, 142–158.
- Santos, P. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: o Efeito Moderador do Compromisso Organizacional*. ISPA - Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, 1-90
- Saura, I., Berenguer Contrí, G., Cervera Taulet, A. & Moliner Velázquez, B. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 497–525.
- Scroferneker, C. (2006, December). Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista FAMECOS*, n.º 31, 47–53.
- Senra, K. (2015). Relação entre Orientação para o Mercado e Criação de Valor na Teoria de

- Marketing. *Raimed - Revista de Administração*, 5, 70–83.
- Siburian, T., Willem, J., Psr, I., & Medan, V. (2013). The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Achievement Motivation to Organizational Commitment of State High School Teacher in the District Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(12), 1-18.
- Silva, R., Cappellosza, A., & Costa, L. (2014). O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade. *Raimed - Revista de Administração*, 4, 314–329.
- Silveira, J. (2009). Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: Reflexões. *Ciencia Da Informacao*, 38, 126–141.
- Siqueira, M. (2008). *Medidas Do Comportamento Organizacional - Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Edições Artmed.
- Sousa, J., & Rodrigues, R. (2014). As Implicações dos Programas de Marketing Interno na Orientação para o Mercado Interno no Sector Transformador de Cortiça Português. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2(2), 81–104.
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista Científica de Administração E Sistemas de Informação*, 10, 51–61.
- Valentim, L. (2014). O impacto do alto turnover no sistema de gestão de qualidade. In *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 1-20
- Vasconcelos, A. (2004). Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 11, 37–50.
- Vieira, H., Castro, A., & Junior, V. (2010). O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes. In *XIII Seminários em Administração - SEMEAD*, 1-13.
- Vromm, V. (1964). *Work & motivation*. W. & Sons Edition. New York.
- Wagenheim, M., & Rood, A. (2010). The relationship between employee satisfaction with organizational communication and customer orientation. *Managing Leisure*, 15(1–2), 83–95.
- Wels, A. (2005). Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos.

Conexão - Comunicação E Cultura, 4, 73–86.

Zanluchi, E., Damacena, C., & Petroll, M. (2006). Processos comunicacionais internos e suas implicações na Organização. *Revista de Administração Mackenzie*, 7, 115–135.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexos

Anexo 1



Questionário

INSTRUÇÕES

1. Este questionário faz parte de um estudo sobre a Comunicação Interna no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Marketing Relacional.
2. As perguntas do questionário estão elaboradas de modo a que apenas tenha de fazer uma cruz ou inscrever um número na resposta que lhe parecer mais adequada.
3. As suas respostas são absolutamente confidenciais, só tendo acesso a elas a equipa de investigação.
4. **Não há respostas certas ou erradas.** O interesse recai **exclusivamente sobre a sua opinião pessoal**. Para cada pergunta existe uma escala, que deve utilizar desde que o considere adequado.
5. Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, rasure essa resposta e assinale a que pretende.
6. **Procure, por favor, responder a todas as questões. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.**

Obrigado pela sua colaboração!

1. Pense na sua organização (ou equipa, unidade, departamento, etc.). Refira em que medida cada área seguidamente apresentada é satisfatória. Para responder, use a escala de cinco pontos abaixo apresentada. Assinale com uma cruz o algarismo correspondente à sua resposta. Quando mais satisfatório for um dado aspeto, mais elevada deverá ser a cotação.

Insatisfatório ① ② ③ ④ ⑤ Satisfatório

	Comunicação descendente	Comunicação ascendente	Comunicação lateral/horizontal
Recetividade ao Feedback	Os superiores estão recetivos ao feedback provindo dos seus subordinados e usam esse feedback. ① ② ③ ④ ⑤	Os subordinados estão recetivos ao feedback (provido dos seus superiores). ① ② ③ ④ ⑤	Os membros organizacionais estão recetivos ao feedback provindo dos seus pares. ① ② ③ ④ ⑤
Permissão (permissão para, ou oportunidade para, tomar iniciativa na comunicação)	Os superiores encorajam os subordinados a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões e apresentar críticas aos níveis superiores da gestão. ① ② ③ ④ ⑤	Os subordinados sentem que os seus superiores os encorajam a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas aos níveis superiores da gestão. ① ② ③ ④ ⑤	Os empregados sentem que os seus superiores os encorajam a propor ideias, apresentar sugestões, colocar questões, e apresentar críticas aos seus pares. ① ② ③ ④ ⑤
Interdependência	Os superiores sentem que o seu sucesso depende dos intercâmbios comunicacionais com os seus subordinados. ① ② ③ ④ ⑤	Os subordinados sentem que o seu sucesso depende dos intercâmbios comunicacionais com os seus superiores. ① ② ③ ④ ⑤	Os membros organizacionais sentem que o seu sucesso depende dos intercâmbios comunicacionais com os seus pares. ① ② ③ ④ ⑤
Confiança	Os superiores confiam nos subordinados para partilhar ideias/informações sensíveis com eles. ① ② ③ ④ ⑤	Os subordinados confiam nos superiores para partilhar ideias/informações sensíveis com eles. ① ② ③ ④ ⑤	Os membros organizacionais confiam nos seus pares para partilhar ideias/informações sensíveis com eles. ① ② ③ ④ ⑤
Clareza	As mensagens transmitidas pelos superiores aos subordinados, são claras. ① ② ③ ④ ⑤	As mensagens transmitidas pelos subordinados aos superiores são claras. ① ② ③ ④ ⑤	As mensagens transmitidas entre pares são claras. ① ② ③ ④ ⑤
Oportunidade	As mensagens transmitidas pelos superiores chegam atempadamente aos subordinados. ① ② ③ ④ ⑤	As mensagens transmitidas pelos subordinados chegam atempadamente aos superiores. ① ② ③ ④ ⑤	As mensagens transmitidas pelos membros organizacionais chegam atempadamente aos seus pares. ① ② ③ ④ ⑤

2. Pense na sua organização (ou equipa, unidade, departamento, etc.) e no clima organizacional. Refira qual o seu grau de concordância/discordância relativamente a cada item apresentado. Para responder, use a escala de 5 pontos, em que 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente. Assinale com uma cruz o algarismo correspondente à sua resposta.

1. O meu setor é informado das decisões que o envolvem. ① ② ③ ④ ⑤
2. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho. ① ② ③ ④ ⑤
3. Na empresa, as dúvidas são esclarecidas. ① ② ③ ④ ⑤
4. As mudanças na empresa são planeadas. ① ② ③ ④ ⑤
5. O chefe valoriza a opinião dos funcionários. ① ② ③ ④ ⑤
6. Na empresa, os funcionários têm participação nas mudanças. ① ② ③ ④ ⑤
7. O chefe tem respeito pelos funcionários. ① ② ③ ④ ⑤
8. O diálogo é utilizado para resolver problemas na empresa. ① ② ③ ④ ⑤

3. Reflita sobre a sua intenção de rotatividade na Organização. Refira qual o seu grau de concordância/discordância relativamente a cada item apresentado. Para responder, use a escala de 5 pontos, em que 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente. Assinale com uma cruz o algarismo correspondente à sua resposta.

1. Tenho intenção de deixar a organização nos próximos 12 meses. ① ② ③ ④ ⑤
2. Estou inclinado a deixar a organização nos próximos 12 meses. ① ② ③ ④ ⑤
3. Existe um elevado grau de probabilidade de deixar a organização nos próximos 12 meses. ① ② ③ ④ ⑤

4. Reflita sobre o nível de orientação para o cliente. Refira qual o seu grau de concordância/discordância relativamente a cada item apresentado. Para responder, use a escala de 7 pontos, em que 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Discordo parcialmente 4 – Nem concordo nem discordo, 5 – Concordo parcialmente, 6 – Concordo e 7 – Concordo totalmente. Assinale com uma cruz o algarismo correspondente à sua resposta.

1. Eu tento compreender quais são as necessidades do cliente. ① ② ③ ④ ⑤
2. Eu tenho sempre em mente os interesses do cliente. ① ② ③ ④ ⑤
3. Tenho uma abordagem de resolução de problemas na venda de produtos ou serviços aos clientes. ① ② ③ ④ ⑤
4. Recomendo produtos ou serviços que permitem a resolução de problemas. ① ② ③ ④ ⑤
5. Eu tento descobrir quais os tipos de produtos ou serviços mais úteis para os clientes. ① ② ③ ④ ⑤

5. Pense no seu superior e na sua equipa de trabalho. Em que medida as seguintes afirmações são ou não verdadeiras? Descreva o modo como o seu líder e a sua equipa realmente atuam, e não como gostaria que atuassem. Para responder, use a escala de 5 pontos, em que 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente. Assinale com uma cruz o algarismo correspondente à sua resposta.

1. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões do seu superior. ① ② ③ ④ ⑤
2. As pessoas na minha equipa partilham as suas experiências e problemas. ① ② ③ ④ ⑤
3. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com o superior. ① ② ③ ④ ⑤
4. Entre os membros da minha equipa existe uma ampla partilha de informação importante. ① ② ③ ④ ⑤
5. É fácil falar com as pessoas situadas no nível hierárquico superior. ① ② ③ ④ ⑤
6. As pessoas partilham abertamente as suas ideias com os restantes membros da equipa. ① ② ③ ④ ⑤

6. As frases abaixo relacionam-se com alguns aspetos do seu trabalho atual. Indique o seu grau de satisfação ou insatisfação com cada um deles. Para responder, use a escala de 5 pontos, em que 1 – Totalmente Insatisfeito, 2 – Insatisfeito, 3 – Nem Satisfeito Nem Insatisfeito, 4 – Satisfeito e 5 – Totalmente Satisfeito. Assinale com uma cruz o algarismo correspondente à sua resposta.

1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. ① ② ③ ④ ⑤
2. Com o modo como o meu chefe organiza o trabalho do meu setor. ① ② ③ ④ ⑤
3. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. ① ② ③ ④ ⑤
4. Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido. ① ② ③ ④ ⑤
5. Com o meu salário comparado ao quanto eu trabalho. ① ② ③ ④ ⑤
6. Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam. ① ② ③ ④ ⑤
7. Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional. ① ② ③ ④ ⑤
8. Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho. ① ② ③ ④ ⑤
9. Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço. ① ② ③ ④ ⑤
10. Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho. ① ② ③ ④ ⑤
11. Com a quantidade de amigos que tenho como colegas de trabalho. ① ② ③ ④ ⑤
12. Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho. ① ② ③ ④ ⑤
13. Com o tempo que tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa. ① ② ③ ④ ⑤
14. Com a maneira como o meu chefe me trata. ① ② ③ ④ ⑤
15. Com a variedade de tarefas que realizo. ① ② ③ ④ ⑤
16. Com a confiança que posso ter nos meus colegas de trabalho. ① ② ③ ④ ⑤

7. Dados Pessoais:

1. **Sexo** : Masculino: ☐ Feminino: ☐

2. **Idade:** _____

3. **Nível de escolaridade:** _____

4. **Profissão:** _____

5. **Há quanto tempo está na empresa?** _____

Esta página foi intencionalmente deixada em branco